Managementausbildung im Fremdenverkehr

Entwicklung eines Ausbildungskonzeptes für Führungskräfte von Fremdenverkehrsorganisationen

INAUGURAL-DISSERTATION
zur Erlangung der Würde eines Doctor rerum politicarum
der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät
der Universität Bern

vorgelegt von
Waltraut Hildegard Kanther-Zellmer
Frankfurt am Main

Peter Lang Frankfurt/M.
Herbert Lang Bern
1976

Waltraut Hildegard Kanther-Zellmer

Managementausbildung im Fremdenverkehr

Entwicklung eines Ausbildungskonzeptes für Führungskräfte von Fremdenverkehrsorganisationen

Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41548108_0037

Managementausbildung im Fremdenverkehr

Entwicklung eines Ausbildungskonzeptes für Führungskräfte von Fremdenverkehrsorganisationen

INAUGURAL-DISSERTATION
zur Erlangung der Würde eines Doctor rerum politicarum
der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät
der Universität Bern

vorgelegt von
Waltraut Hildegard Kanther-Zellmer
Frankfurt am Main.

Peter Lang Frankfurt/M.
Herbert Lang Bern
1976

Die Fakultät hat diese Arbeit am 19. Dezember 1974 auf Antrag von Herrn Professor Dr. J. Krippendorf als Dissertation angenommen, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Auffassungen Stellung nehmen zu wollen.

Erschienen als Band 3 der Reihe X, Fremdenverkehr und Touristik, der „Europäischen Hochschulschriften" im Verlag Peter Lang GmbH, Frankfurt/M.

©
Peter Lang GmbH, Frankfurt/M. (BRD)
Herbert Lang & Cie AG, Bern (Schweiz)
1976. Alle Rechte vorbehalten.

Nachdruck oder Vervielfältigung, auch auszugsweise, in allen Formen wie Mikrofilm, Xerographie, Mikrofiche, Mikrocard, Offset verboten.

Druck: fotokop wilhelm weihert KG, Darmstadt

Meinen Eltern in Dankbarkeit

Vorwort

In der vorliegenden Arbeit wurde versucht, ein Managementausbildungskonzept für Führungskräfte von Kur- und Verkehrsvereinen zu erarbeiten, das nicht nur den heutigen, sondern vor allem den zukunftgerichteten Aufgaben dieser Organisationen gerecht wird.

Ausgehend von der Darlegung der Notwendigkeit einer solchen Ausbildung, die eine Erörterung des Standortes und der zukünftigen Rolle der Verkehrsvereine am touristischen Markt beinhaltet, werden die Grundlagen und Richtlinien für das Stoffprogramm dargelegt. Neben der Skizzierung des Ausbildungsstoffs wurde auch der technisch-organisatorischen Seite der Ausbildung Raum gegeben.

Diese Arbeit entstand auf Anregung von Prof. Dr. J. Krippendorf, dem ich an dieser Stelle für seine wertvollen Hinweise und Ratschläge meinen Dank aussprechen möchte. Desgleichen danke ich den Mitgliedern der Aus- und Weiterbildungskommission VSKVD des Verbandes Schweizerischer Kur- und Verkehrsdirektoren, vor allem dessen Präsidenten, Herrn E. Hegner, für ihre Zusammenarbeit.

Waltraut Kanther-Zellmer

INHALTSVERZEICHNIS

Seite

I. KAPITEL: DIE ELEMENTARE BEDEUTUNG DER AUS- UND WEITERBILDUNG IM TOURISMUS 13

1 Weiterbildung, ein Mittel zur Erhaltung von Leistungsfähigkeit und Dynamik 13

2 Die wirtschaftliche Entwicklung des Tourismus als Bestimmungsfaktor für die Notwendigkeit einer spezifischen Ausbildung der Führungskräfte im Fremdenverkehr..... 15

2.1 Die volkswirtschaftliche Grössenordnung der Fremdenverkehrswirtschaft in der Schweiz 16

2.2 Die Entwicklung der internationalen Konkurrenz..... 20

2.3 Staatliche Förderungsmassnahmen für den Tourismus im internationalen Vergleich 26

2.4 Strukturwandel zwingt zu marktgerechtem Verhalten 30

2.5 Schlussfolgerungen für den Schweizer Fremdenverkehr .. 32

3 Das Konzept zur Managementausbildung der Führungskräfte von Fremdenverkehrsorganisationen 33

3.1 Beschränkung der Managementausbildung auf Kur- und Verkehrsdirektoren als Vertreter der lokalen und regionalen Fremdenverkehrsorganisationen..... 34

3.2 Planung des Ausbildungskonzeptes und Festlegung der Parameter für einen Aus- und Weiterbildungskurs für Kur- und Verkehrsdirektoren 36

3.3 Auswahl und Zusammenstellung des Stoffprogramms 41

3.4 Die Zielsetzung dieser Arbeit..... 46

II. KAPITEL: MATERIELLER TEIL
SKIZZIERUNG DES LEHRSTOFFES DES AUS- UND WEITERBILDUNGSPROGRAMMS FÜR KUR- UND VERKEHRSDIREKTOREN 47

1 Was bedeutet Management? 47

1.1 Abriss der Entwicklung der Managementlehre bis zum heutigen Ansatz 47

1.2 Lassen sich die Prinzipien des Management im Kur- und Verkehrsverein anwenden? 53

1.3 Exkurs: Über mögliche Rechtsformen der Fremdenverkehrsorganisationen..... 55

2 Die Planung als erste Managementfunktion 58

2.1 Was ist Planung?..... 58

2.11 Die Bestimmung der Ziele 61

2.12 Die Abhängigkeit der Ziele von externen und internen Einflussfaktoren 64

2.13 Richtlinien, Verfahren, Methoden, Entscheidfindung 66

2.2 Die Planung des Absatzes - Entwicklung einer Marketingstrategie für den Kurort 71

2.21 Marketing - eine marktorientierte Unternehmensführung 71

2.22 Die Besonderheiten des touristischen Marketing... 73

2.23 Die Träger und Adressaten des touristischen Marketing 76

2.24 Über die Problematik der Zielformulierung in den lokalen, überbetrieblichen touristischen Organisationen 79

2.25 Die Grundsätze der Marketingstrategie 83

2.26 Überblick über das Marketing-Instrumentarium und die Problematik des Entscheides über das Marketing-Mix 89

2.27 Informationsbeschaffung als Grundlage von Marketingentscheiden (Marktforschung) 91

2.28 Die einzelnen Marketinginstrumente 95

2.29 Exkurs über die staatliche schweizerische Fremdenverkehrspolitik 112

2.3 Die Planung und Finanzierung der touristisch bedingten Infrastruktur..... 119

2.31 Definition und Abgrenzung der touristischen Infrastruktur 119

2.32 Die kurortpolitische Gesamtkonzeption als Grundlage der Infrastrukturplanung 123

2.33 Kriterien für die Auswahl der Infrastrukturvorhaben 125

2.34 Die Möglichkeiten zur Finanzierung der touristisch bedingten Infrastruktur 128

2.341 Die Finanzierung der engeren Infrastruktur 129

2.342 Die Finanzierung der Zusatzinfrastruktur 132

2.35 Die Deckung des Finanzbedarfs der Kur- und Verkehrsvereine 134

3 Organisation 134

3.1 Definitionen und Überblick über die Bestandteile der formalen Organisation 134

3.2 Die soziale Organisation 135

3.3 Die Organisationsanalyse als Mittel zur Verbesserung des organisatorischen Aufbaus 136

3.31 Die Darstellung des Ist-Zustandes 137

3.32 Die kritische Prüfung der Organisation 142

3.33 Entwicklung von Alternativlösungen und die Wahl der optimalen Variante 143

3.4 Die Verbesserung des Arbeitsablaufs 145

4 Führung 147

4.1 Definition des Führungsbegriffs 147

4.2 Die Kommunikation 148

4.3 Die Motivations- bzw. Bedürfnisstruktur 149

4.4 Der Führungsstil 152

5 Kontrolle 155

5.1 Die Formen der betrieblichen Kontrolle 155

5.2 Der Kontrollprozess 156

5.3 Die Durchsetzung von Korrekturmassnahmen bei den Mitarbeitern 159

III. KAPITEL: FORMELLER TEIL
LEHRMETHODEN, TECHNISCHE HILFSMITTEL
UND FOLLOW-UP EINES AUS- BZW. WEITER-
BILDUNGSKURSES 161

1 Kurze Hinweise auf mögliche Lehrmethoden 161

2 Die technischen Hilfsmittel 165

3 Die Erfolgskontrolle 166

4 Das Follow-up 168

Schlussbetrachtung 170

Anhang 173

I. DIE ELEMENTE DES TOURISTISCHEN PRODUKTES 174

II. KATALOG DER HAUPTTÄTIGKEITEN 178
III. CHECK-LISTE ZUR BEURTEILUNG DER FÜHRUNGS-ORGANISATION 182
IV. PRÜFFRAGEN ZUR ANALYSE DES ARBEITSABLAUFS 186
V. CHECK-LISTE ZUR PERSÖNLICHEN ZEITKONTROLLE ... 189
VI. CHECK-LISTEN ZUM THEMA KONTROLLE 190
VII. VERHANDLUNGS- UND KONFERENZTECHNIK 195
LITERATURVERZEICHNIS 197
QUELLENVERZEICHNIS 201

TABELLENVERZEICHNIS

		Seite
1	Deviseneinnahmen und Brutto-Sozialprodukt zu Marktpreisen 1954 - 1972	17
2	Zuwachsraten der Deviseneinnahmen und des Bruttosozialproduktes zu Marktpreisen in einigen ausgewählten Jahren	18
3	Die devisenpolitisch relevanten Exportträger der Schweiz	19
4	Anzahl der Beschäftigten in den wichtigsten Wirtschaftszweigen 1972	20
5	Die Entwicklung der weltweiten und schweizerischen Einkünfte aus dem grenzüberschreitenden Fremdenverkehr 1969 - 1972	21
6	Vergleich der touristischen Deviseneinnahmen mit dem Gesamtwert der Exporte von Gütern und Dienstleistungen aus den laufenden Zahlungsbilanzen der OECD-Staaten 1961 - 1971	22
7	In- und ausländische Gästeankünfte in der Schweiz von 1969 - 1972	23
8	Anzahl der in- und ausländischen Logiernächte in der Schweiz von 1969 - 1972	23
9	Zahl der Hotelübernachtungen von Ausländern in einigen ausgewählten Ländern 1971 und 1972	24
10	Anzahl ausländischer Touristen in den wichtigsten Ankunftsländern 1970 und 1971	25
11	Staatliche Hilfe zur Entwicklung der Touristikindustrie 1969 - 1972	27
12	Öffentliche und private Investitionen in der Hotellerie in ausgewählten Mitgliedstaaten der OECD und Jugoslawien 1970 - 1973	29
13	Ergebnisse der Befragung der schweizerischen Kur- und Verkehrsdirektoren betreffend die Priorität der Ausbildungsgebiete vom Juni 1971	42

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

		Seite
1	Die Kombination der Teilpläne in der integrierten Gesamtplanung	59
2	Beispiel einer möglichen Konkretisierung des obersten Unternehmensziels	62
3	Die Unternehmung und ihre Umweltbeziehungen	65
4	Teilbereiche der touristischen Marktforschung eines schweizerischen Kur- und Verkehrsvereins	92
5	Schematische Darstellung der Absatzwege im Fremdenverkehr	101
6	System der Marketingplanung	111
7	Die Fremdenverkehrsaufgaben und wesentliche Aufgaben im Zusammenhang mit dem Fremdenverkehr in der Bundesverwaltung nach Departementen	113
8	Die Fremdenverkehrsaufgaben in der Bundesverwaltung nach einigen Sachgebieten	115
9	Bundesverwaltung und Fremdenverkehr (Gesetzgebung und Vollzug)	117
10	Bundesverwaltung und Fremdenverkehr (Koordination)	118
11	Vergleich einiger kantonaler Gesetze zur Förderung von Fremdenverkehrsanlagen	120
12	Organigramm eines Kur- oder Verkehrsvereins	138
13	Musterbogen Funktionendiagramm	141
14	Führungsmittel und Motive des Folgens bei autoritativer und kooperativer Führung	152

I. KAPITEL: DIE ELEMENTARE BEDEUTUNG DER AUS- UND WEITERBILDUNG IM MODERNEN TOURISMUS

1 Weiterbildung, ein Mittel zur Erhaltung von Leistungsfähigkeit und Dynamik

"Der wachsende Wissensbedarf zur Ausübung gehobener betrieblicher Tätigkeiten hat den - früher zeitlich begrenzten - Lernprozess innerhalb der letzten Jahrzehnte zu einem Dauerprozess werden lassen, dem sich jeder Einzelne während seines gesamten Arbeitslebens unterziehen muss."(1)

Die Notwendigkeit einer quasi permanenten Aus- und Weiterbildung ist ein Phänomen, das sich gleichermassen über alle Bereiche der Wirtschaft, Technik und Wissenschaft erstreckt. Sie ist eine unmittelbare Folge der Beschleunigung, mit der auf allen Gebieten des Wissens neue Erkenntnisse gewonnen und praktisch verwertet werden. 90 % aller Wissenschaftler, die die Menschheit hervorgebracht hat, leben heute und "produzieren" täglich neue Entdeckungen, so dass es selbst dem Fachmann schwierig, wenn nicht unmöglich wird, ständig auf der Höhe seiner Zeit zu bleiben. Die Zahl der wissenschaftlichen Publikationen verdoppelt sich alle 15 Jahre und die Zeitspanne, in der wissenschaftliche Erkenntnisse praktisch genutzt werden, verkürzt sich.(2) Die Folge davon ist, dass einmal erworbenes Wissen - wenn auch nicht in jedem Bereich im gleichen Ausmass - schneller als je zuvor veraltet.

Will man sich der ständig sich schneller wandelnden Umwelt gewachsen zeigen, so kann dies nur durch erhöhte Anpassungsfähigkeit und Beweglichkeit geschehen. Und diese Anpassungswilligkeit schliesst auch eine flexible Haltung der eigenen Ausbildung, den eigenen Kenntnissen gegenüber ein. Sie ist gleichbedeutend mit dem Willen, Neues kennenzulernen, zu verarbeiten und das Geeignete auszuwählen.

Wenn in einem Betrieb dieser Anpassungsprozess ignoriert, vernachlässigt oder unterbrochen wird, so ergeben sich früher oder später - der Zeitraum, in dem dies geschieht, hängt weitgehend von der Konstellation der Märkte und der Konkurrenzsituation ab - nachteilige Folgen. Sie können in einer Beeinträchtigung der Leistung, der organisatorischen Weiterentwicklung, der Erfüllung betrieblicher Aufgaben gegenüber den Mitarbeitern bestehen oder in einer Schädigung des Rufs und des Wachstums, schlimmstenfalls schliesslich in einer Gefährdung der Existenz.(3)

Ausgaben für die Aus- und Weiterbildung sollten als Investitionen angesehen werden, betont Schönfeldt, "weil in allen Fällen Erträge möglich, jedoch keinesfalls gesichert sind und diese meist erst in ferner Zukunft anfallen." Die Erträge von Ausbildungsinvestitionen können sogar wesentlich höher als bei Sachinvestitionen sein, fährt Schönfeldt fort, umgekehrt kann aber ein Verlust wesentlich häufiger eintreten.(4)

1962 wurde in den USA die Höhe der Ausbildungsinvestitionen für einen Hoch-

schulabsolventen mit ca. $ 56.700 und mit $ 17.700 für einen Mitarbeiter mit höherer Schulbildung geschätzt. Etwa die Hälfte davon hat der Betrieb während des Arbeitslebens des Angestellten zu tragen. (5)

Deurinck betont in seinem Aufsatz "Management-Forschung und Management-Schulung in Europa", dass die Verfügbarkeit von Schulungsmöglichkeiten für Führungskräfte in der Wirtschaft nach dem 2. Weltkrieg in Europa zu einer lebenswichtigen Frage geworden ist. (6) 50 % des Produktionszuwachses beruhten auf dem "menschlichen" Faktor. Dieser, so führt Deurinck in seinen Überlegungen fort, setze sich aus zwei Elementen zusammen: einerseits aus den Fortschritten in der Technologie, andererseits aus der (verbesserten) Kombination der verfügbaren Mittel und der Nutzung neuer Techniken, d.h. der Organisation und des Management.

Die oben beschriebene Erscheinung der notwendigen permanenten Aus- bzw. Weiterbildung gilt auch für den Tourismus. In einem 1969 erschienenen Artikel warnt Krippendorf eindringlich vor den Gefahren eines Management-Gap im Fremdenverkehr, für den Ansätze bereits vorhanden sind. (7) Verantwortlich für die Bedrohung der Konkurrenzfähigkeit ist das Fehlen einer touristischen Fachausbildung in der Schweiz.

Die volkswirtschaftliche Bedeutung des Tourismus als einträgliche "Exportindustrie" und seine wirtschaftliche Grössenordnung z. B. als Arbeitgeber erfordern heute von allen, die am Fremdenverkehrsmarkt als Anbieter oder Angebotsmittler auftreten, unternehmerische Entscheide. Die in den Nachkriegsjahren stark gewachsene und aufgrund von Strukturwandlungen komplizierter gewordene Fremdenverkehrswirtschaft verlangt ein optimales Management, zumal sich die Konkurrenzlage durch touristische New-comers verschärft hat und die teilweise knappen finanziellen Mittel einen rationalen Einsatz erforderlich machen. Rationalität bedeutet hier, im Gegensatz zu der in der Praxis weit verbreiteten "Methode" der Intuition, einen Entscheid aufgrund eines überlegten, begründeten Wahlaktes treffen, der das Endglied eines bestimmten vorbereitenden Prozesses des Suchens und Überlegens darstellt, wobei die bewusste Zielsetzung von entscheidender Bedeutung ist. (8)

Sowohl die Verteidigung bzw. der Ausbau des vorhandenen Marktanteils als auch der rationelle Einsatz der finanziellen Mittel ist nur dann gewährleistet, wenn die Führungskräfte im Tourismus mit den modernen Methoden des Management vertraut sind.

Bevor wir detaillierter auf die vorhandenen Möglichkeiten zur Aus- und Weiterbildung im Fremdenverkehr eingehen und daraus die Konsequenzen zu ziehen versuchen, soll ein kurzer Blick auf die oben angedeuteten wirtschaftlichen Hintergründe, die für die Notwendigkeit einer touristischen Managementausbildung letztlich verantwortlich sind, geworfen werden.

2 Die wirtschaftliche Entwicklung des Tourismus als Bestimmungsfaktor für die Notwendigkeit einer spezifischen Ausbildung der Führungskräfte im Fremdenverkehr

Die Anwendung von in der Industrie und dem Dienstleistungssektor (vor allem Banken und Handel) gebräuchlichen Managementmethoden stellt im Schweizer Tourismus im Hinblick auf dessen geschichtliche Entwicklung keine Selbstverständlichkeit dar.

Seit Ende des 18. Jahrhunderts hatte die Schweiz eine Quasi-Monopolstellung als klassisches Reiseland Europas inne. Die Situation war - abgesehen von politisch bedingten wirtschaftlichen Einbrüchen - diejenige eines Verkäufermarktes, in der der Absatz der Produkte für den Anbieter keine Probleme in sich birgt. Dies gilt - unter den erwähnten Einschränkungen - bis zum 2. Weltkrieg. Die Entwicklung des Fremdenverkehrs in der Schweiz war im 19. Jahrhundert durch ein ständiges Wachstum gekennzeichnet, sie war das Reiseziel finanziell und gesellschaftlich privilegierter Individualtouristen. Erst mit Einbruch der "industriellen Revolution", durch die Fortschritte im Bereich des Verkehrswesens und die starke Bevölkerungszunahme wurde der Reisestrom erheblich stärker, der Individualtourismus begann vom Massentourismus abgelöst zu werden - eine Entwicklung, die auch heute ihr Ende noch nicht gefunden hat. (9) Das touristische Angebot im Bereich von Hotellerie und Gastgewerbe entwickelte sich - vom heutigen Standpunkt aus gesehen - in ruhigen Bahnen, strukturell betrachtet wies es einen eher gewerblichen als industriellen Charakter auf.

Alle diese Faktoren: Monopolstellung, Vorherrschen des Individualtourismus, Situation des Verkäufermarktes und gewerbliche Struktur liessen die im Hinblick auf das Absatzdenken teilweise herrschende "Laissez-faire"-Einstellung ohne negative Folgen bleiben.

Nach dem 2. Weltkrieg allerdings änderte sich die wirtschaftliche Situation des Tourismus erheblich. Hervorgerufen durch eine starke Bevölkerungszunahme, steigende Kaufkraft, sinkende Arbeitszeit sowie verbilligte und verbesserte Transportmittel nahm der Massentourismus einen explosionsartigen Aufschwung. Die devisenpolitische Bedeutung des Fremdenverkehrs wurde sowohl von dem europäischen als auch aussereuropäischen Ausland erkannt und als so bedeutend erachtet, dass teilweise mit intensiver staatlicher Finanzhilfe eine "Fremdenindustrie" aufgebaut wurde. Als Folge davon verstärkte sich der internationale Konkurrenz- und damit Preisdruck. Das Absatzproblem trat in den Vordergrund des Interesses, was für den Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt charakteristisch ist.

Neben dem ausserordentlichen Wachstum des Wirtschaftszweiges, seines devisenpolitischen Effektes und seiner Bedeutung als Arbeitgeber ist es vor allem dieser Wandel der Marktsituation, der es als notwendig erscheinen lässt, dass die Führungskräfte in Fremdenverkehrsbetrieben und -organisationen sich nunmehr marktgerechter, d.h. den Nachfragewünschen angepasst, verhalten, um den Bestand und ein angemessenes Wachstum des Wirtschaftszweiges zu sichern.

2.1 Die volkswirtschaftliche Grössenordnung der Fremdenverkehrswirtschaft in der Schweiz

Die Bedeutung des Tourismus für die schweizerische Wirtschaft zeigt sich bei einem Vergleich der Höhe der Deviseneinnahmen aus dem Fremdenverkehr mit der Grösse des Sozialproduktes. Die Deviseneinnahmen wurden als Indikator gewählt, weil Angaben über die Gesamteinnahmen, die aus dem Tourismus resultieren, auf erhebliche Abgrenzungsprobleme stossen und geeignete, ausreichend genaue Statistiken nicht existieren. Dies ist ein Problem, das auch bei der Schätzung der Beschäftigtenzahlen in diesem Wirtschaftszweig auftritt und auf das wir an anderer Stelle noch zu sprechen kommen werden.

Tabelle 1

Deviseneinnahmen und Brutto-Sozialprodukt zu Marktpreisen in Mrd. Franken 1954 - 1972

Jahr	Deviseneinnahmen aus dem aktiven +) Fremdenverkehr in Mrd. Franken (1)	Brutto-Sozial-produkt zu Markt-preisen in Mrd. Fr. (2)	(1) in Prozent von (2) (3)
1954	0,9	25,6	3,52
1955	1,0	27,3	3,67
1956	1,1	29,3	3,75
1957	1,2	30,9	3,88
1958	1,3	31,5	4,13
1959	1,4	33,8	4,14
1960	1,6	37,1	4,31
1961	1,8	41,5	4,34
1962	2,0	46,1	4,34
1963	2,2	50,4	4,37
1964	2,6	55,5	4,68
1965	2,7	60,0	4,50
1966	2,9	64,6	4,69
1967	3,0	68,8	4,36
1968	3,1	74,2	4,18
1969	3,4	80,9	4,24
1970	3,9	88,9	4,39
1971	4,5	100,8	4,46
1972	5,0	115,2	4,34

+) Der Einreiseverkehr aus dem Ausland wird in Anlehnung an seinen devisenpolitischen Effekt als "aktiver" Fremdenverkehr bezeichnet, der Ausreseverkehr entsprechend mit "passivem" Fremdenverkehr.

Quelle:

Statistische Jahrbücher der Schweiz 1963 - 1973.

Wie aus der Aufstellung ersichtlich wird, nahmen die Deviseneinnahmen aus dem aktiven Fremdenverkehr ständig zu, rückgerechnet vom Jahr 1972 verdoppelten sie sich etwa alle 7 Jahre. So betrugen sie beispielsweise 1958 1,3 Mrd. Franken, 1965 2,7 Mia. und 1972 5,0 Mrd. Franken. Bei dieser Übersicht sind die Ausgaben der Schweizer im Inland unberücksichtigt geblieben. Insgesamt gesehen ist also der Anteil des Fremdenverkehrs am Bruttosozialprodukt noch um einiges höher. Krippendorf schätzt den

Ertrag aus dem Fremdenverkehr insgesamt allein für das Jahr 1965 auf etwa 5 Mrd. Franken.(10) Legen wir dieselbe Relation für das Jahr 1972 zugrunde, so würden die geschätzten Einnahmen aus dem aktiven Fremdenverkehr und dem Inlandtourismus in diesem Jahr einen Umfang von ca. 9,3 Mrd. Franken erreicht haben.

Die wachsende Bedeutung des Tourismus für die schweizerische Wirtschaft lässt sich aus einem Vergleich der Zuwachsraten der Deviseneinnahmen und des Bruttosozialproduktes erkennen.

Setzt man das Jahr 1958 gleich 100 Prozent, so ergeben sich folgende Werte:

Tabelle 2

Zuwachsraten der Deviseneinnahmen und des Bruttosozialproduktes zu Marktpreisen in einigen ausgewählten Jahren
(in Mrd. Franken)

Jahr	Deviseneinnahmen		Bruttosozialprodukt zu Marktpreisen	
	in Mrd. Franken	in %	in Mrd. Franken	in %
1958	1,3	100,00	31,5	100,00
1965	2,7	207,69	60,0	190,48
1972	5,0	384,62	115,2	365,71

Aus dieser Aufstellung wird deutlich, dass die Deviseneinnahmen aus dem Fremdenverkehr im Beobachtungszeitraum schneller wuchsen als das Bruttosozialprodukt. 1972 erreichten sie eine Höhe von 385 % im Gegensatz zum Bruttosozialprodukt, das eine Zunahme auf 366 % erfuhr. Nicht im Widerspruch dazu steht die Tatsache, dass der Prozentanteil der Deviseneinnahmen (vgl. Tabelle 1, Spalte 3) am Bruttosozialprodukt von 1967 an der Tendenz nach abnahm, nachdem er bis zu diesem Zeitpunkt ständig gestiegen war.

Die Handels- sowie Ertragsbilanz der Schweiz gibt Auskunft über den Rang des Fremdenverkehrs als devisenpolitisch bedeutsamer Wirtschaftszweig.

Tabelle 3

Die devisenpolitisch relevanten Exportträger der Schweiz in Mrd. Franken

Exportträger	Deviseneinnahmen in Mrd. Fr.
Maschinen, Apparate und Instrumente	8,727
Chemische und pharmazeutische Industrie	5,772
Fremdenverkehr	4,950
Kapitalerträge	4,550
Uhren	2,821
Textilien	2,465

Quelle:

Handels- sowie Ertragsbilanz der Schweiz 1972, entnommen aus dem Geschäftsbericht der Schweizerischen Verkehrszentrale 1973.

Der Fremdenverkehr stellt demnach nach der Maschinen- und chemischen Industrie den drittwichtigsten Exportträger der Schweiz dar. 1971 vermochte der Aktivsaldo des Fremdenverkehrs in Höhe von 2,27 Mia. Franken das Defizit der Handelsbilanz, das sich auf mehr als 6 Mia.Franken belief, zu gut einem Drittel zu decken. (11)

Eine ähnlich bedeutende Rolle wie als devisenpolitisch relevanter Faktor spielt der Fremdenverkehr als Arbeitgeber in der Schweiz. Die tatsächliche Zahl der im und durch den Fremdenverkehr Beschäftigten lässt sich allerdings nur schätzen. Will man genaue Angaben ermitteln, so stösst man auf nahezu unüberwindliche Schwierigkeiten. (12) Zwar lassen sich die Hotelangestellten erfassen und einige andere im Fremdenverkehr tätige Berufsgruppen wie z. B. Fremdenführer, Reisebüroangestellte u. a. m. Sehr viele Arbeitnehmer sind jedoch nur zum Teil vom Fremdenverkehr abhängig, so die Detaillisten oder Bergbauern, deren Zurechnung zu diesem Wirtschaftszweig ausserordentliche Schwierigkeiten bereitet.

Die folgende Statistik zeigt, dass 1972 das Hotel- und Gastgewerbe der viertgrösste Arbeitgeber der Schweiz war.

Tabelle 4

Anzahl der Beschäftigten in den wichtigsten Wirtschaftszweigen 1972

Wirtschaftszweig	Anzahl Beschäftigte
Maschinen, Apparate, Fahrzeuge	301.424
Detailhandel	211.016
Metallindustrie und Gewerbe	191.783
Hotel- und Gastgewerbe	151.923
Herstellung von Nahrungs- und Futtermitteln	108.430
Verkehr	108.034
Grosshandel	107.824
Gesundheits- und Körperpflege	99.990

Quelle:

Statistisches Jahrbuch der Schweiz 1973, S. 160.

2.2 Die Entwicklung der internationalen Konkurrenz

Die weltweiten Einkünfte aus dem grenzüberschreitenden Fremdenverkehr haben sich seit dem 2. Weltkrieg ständig vergrössert. Die Deviseneinnahmen stellen einen vergleichsweise guten Indikator dieser Entwicklung dar, da die nationalen Statistiken über Einreisen, Ankünfte und Übernachtungen von unterschiedlichen Erhebungsmethoden ausgehen und daher nicht ohne weiteres vergleichbar sind.

Die weltweiten und nationalen Deviseneinnahmen zeigten laut Schätzungen der UIOOT zwischen 1969 und 1973 folgende Entwicklung:

Tabelle 5

Die Entwicklung der weltweiten und schweizerischen Einkünfte aus dem grenzüberschreitenden Fremdenverkehr in Mrd. US-Dollar, 1969 - 1972

Jahr	weltweite Einkünfte aus dem intern. Fremdenverkehr in Mrd. US-$	Deviseneinnahmen der Schweiz in Mrd. US-$
1969	15,4	0,796
1970	17,9	0,905
1971	20,9	1,081
1972	23,7	-

Quellen:

- International Travel Statistics der International Union of Official Travel Organisation UIOOT, 1970, 1972 und 1973.
- Tourisme International et Politique du Tourisme dans les Pays de l'OCDE, OECD-Berichte 1972 und 1973.

Während weltweit die Einkünfte zwischen 1969 und 1971 un 35,84 % und zwischen 1969 und 1972 um 53,89 % stiegen, betrug die Zunahme der schweizerischen Deviseneinnahmen zwischen 1969 und 1971 35,80 %, ein Indiz für die Tatsache, daß der Marktanteil der Schweiz am Welttourismus leicht gesunken ist. Diese Tendenz dürfte sich in den folgenden Jahren weiterhin verstärkt haben, unter anderem aufgrund der de-facto-Aufwertung des Schweizerfrankens gegenüber denjenigen ausländischen Herkunftsländern, deren Bürger traditionellerweise die Schweiz bereisen. Das Absinken des Marktanteils läßt sich jedoch auch darauf zurückführen, daß sich eine immer größere Zahl touristischer New-comers mit z. T. überproportionalen Zuwachsraten am weltweiten Touristikgeschäft beteiligt.

In diesem Zusammenhang ist ein Vergleich des Anteils, den die Deviseneinnahmen aus dem Fremdenverkehr an den Einnahmen aus dem Gesamtexport von Gütern und Dienstleistungen in den der OECD angeschlossenen Ländern haben, von Interesse.

Tabelle 6

Vergleich der touristischen Deviseneinnahmen mit dem Gesamtwert der Exporte von Gütern und Dienstleistungen aus den laufenden Zahlungsbilanzen der OECD-Staaten 1961 - 1971 (in Mio. US-$)

Land	Exporte					
	Touristische Einnahmen (1)		Export von Gütern u. Dienstleistungen (2)		(1) in Prozent von (2)	
	1961	1971	1961	1971	1961	1971
Europäische OECD-Staaten (inkl. Schweiz)	4.129	12.889	71.007	211.223	5,8	6,1
Australien	39	154	2.768	6.185	1,4	2,5
Kanada	476	1.266	7.552	22.065	6,3	5,7
USA	947	2.455	28.771	66.150	3,3	3,7
Japan	47	172	5.165	28.406	0,9	0,6
Total der OECD-Staaten	5.638	16.936	115.263	334.029	4,9	5,1
Schweiz	420	1.081	3.218	9.141	13,1	11,8

Quelle:

Lt. Veröffentlichung Tourisme International et Politique du Tourisme dans les Pays de l'OCDE 1973, S. 83.

Aus einem Vergleich des Prozentanteils der Fremdenverkehrsdeviseneinnahmen im Jahr 1971 an den Gesamtexporteinnahmen der Schweiz (= 11,8 %) mit dem analogen Durchschnittswert der europäischen OECD-Staaten (= 6,1 %) wird die Bedeutung des Ausländertourismus für die Schweiz unmittelbar deutlich.

Im Jahr 1971 lagen die Prozentanteile der touristischen Exporteinnahmen an den gesamten Exporteinnahmen im europäischen Ausland nur noch in Österreich mit 25,5 %, in Spanien mit 34,5 %, in Griechenland mit 21,4 % und in Portugal mit 19,0 % höher. (13) Hinsichtlich der Bruttoeinnahmen aus dem Tourismus nahm die Schweiz im Rahmen der europäischen OECD-Staaten 1971 die siebente Stelle ein, "was für ein hochindustrialisiertes Land mit 6,3 Mio. Einwohnern beachtlich ist."(14) Pro Kopf der Bevölkerung stieg in demselben Jahr das Einkommen aus dem Tourismus laut Angaben der SVZ auf rund 700 Franken. (15) 1972 dagegen erreichten die Pro-Kopf-Einnahmen eine Höhe von 800 Franken, womit die Schweiz im Hinblick auf diese Kenngröße den ersten Platz in der Welt einnahm. (16)

Die gesamte Einkommensentwicklung in der Schweiz folgt in auffallender

Weise und oft nur mit geringen Abweichungen der Einkommensentwicklung im schweizerischen Exportsektor. 35 % der nationalen Produktion gehen ins Ausland; die Schweiz ist daher in hohem Maß von der Entwicklung der weltweiten Absatzmärkte abhängig, also auch von der internationalen Konkurrenzsituation. (17) Dies gilt insbesondere auch für den Fremdenverkehr, dessen Entwicklung sehr stark von der internationalen Nachfrage abhängig ist, wie aus folgender Aufstellung hervorgeht:

Tabelle 7

In- und ausländische Gästeankünfte in der Schweiz von 1969 - 1972

Jahr	Gästeankünfte aus dem Inland in 1000 (1)	(1) in % von (3)	Gästeankünfte aus dem Ausland in 1000 (2)	(2) in % von (3)	Total (3)
1969	3.435	35,39	6.272	64,61	9.707
1970	3.501	33,81	6.854	66,19	10.355
1971	3.612	34,25	6.934	65,75	10.546
1972	3.680	34,00	7.145	66,00	10.825

Quelle:

Statistisches Jahrbuch der Schweiz 1973, S. 234.

Die Zahl der ausländischen Ankünfte war in dem betrachteten Zeitraum ungefähr doppelt so hoch wie die der inländischen, 1972 betrug der Ausländeranteil an der Gesamtzahl 66 %. Nicht ganz so hoch ist der Anteil der ausländischen Nachfrage, wenn man die Anzahl der Logiernächte betrachtet:

Tabelle 8

Anzahl der in- und ausländischen Logiernächte in der Schweiz von 1969 - 1972

Jahr	Logiernächte in 1000 aus dem Inland in Hotel- und Kurbetrieben (1) +)		aus dem Ausland in Hotel- und Kurbetrieben (2)		Total (3)
	absolut	in % von (3)	absolut	in % von (3)	
1969	14.016	41,56	19.707	58,44	33.723
1970	14.297	40,10	21.359	59,90	35.656
1971	14.611	40,18	21.749	59,82	36.360
1972	14.791	40,10	22.095	59,90	36.886

+) inkl. berufstätige Dauergäste

Quelle:

Statistisches Jahrbuch der Schweiz 1973, S. 234.

Wie aus dem Vergleich der inländischen und ausländischen prozentualen Anteile an der Gesamtzahl der Logiernächte hervorgeht, war der Ausländeranteil in dem betrachteten Zeitraum stets wesentlich höher (ca. 60 % : 40 %) als der Anteil der Inländer. In denselben Jahren stieg die Zahl der Logiernächte von Inländern um 5,53 %, von Ausländern dagegen um 12,12 %, insgesamt war ein Anstieg von 9,38 % zu verzeichnen.

Anhand der beiden vorangegangenen Statistiken sollte die Bedeutung der ausländischen Nachfrage für die Entwicklung des schweizerischen Fremdenverkehrs zahlenmäßig untermauert werden.

Will man dagegen die Entwicklung des Schweizer Tourismus im internationalen Rahmen beurteilen, so stößt man auf erhebliche Schwierigkeiten, da die nationalen Statistiken von unterschiedlichen Erfassungsmethoden und Kenngrößen ausgehen.

Wir wählten als Vergleichsmaßstab die Entwicklung der Hotelübernachtungen und die Anzahl ausländischer Touristen, da diese Angaben eine verhältnismäßig realistische internationale Gegenüberstellung erlauben.

Tabelle 9

Zahl der Hotelübernachtungen von Ausländern in einigen ausgewählten Ländern 1971 und 1972

Land	1971 (1)	1972 (2)	Zunahme in % (3)
Spanien	53.778.785	61.522.930	14,4
Italien	46.321.806	47.881.411	3,4
Frankreich	39.458.883	42.494.205	7,7
Schweiz	21.364.592	21.722.562	1,7
Griechenland	10.221.341	-	-
Niederlande	5.704.852	5.916.441	3,7
Portugal	4.790.902	5.290.915	10,5
Norwegen	2.309.758	2.420.283	4,8

Quelle:

International Travel Statistics der International Union of Official Travel Organisations (UIOOT), 1972.

Wie aus Spalte 3 der vorangegangenen Übersicht hervorgeht, bildet die Schweiz das Schlußlicht beim Vergleich der Zuwachsraten der ausländischen Hotelübernachtungen. Nicht wesentlich günstiger schneidet die Schweiz bei der Gegenüberstellung der Zuwachsraten der ausländischen Touristen ab:

Tabelle 10

Anzahl ausländischer Touristen in den wichtigsten Ankunftsländern 1970 und 1971

Land	Jahre		prozentuale Veränderung
	1970	1971	
Schweiz 1)	6.839.859	6.920.066	+ 1,17
Belgien 1)	4.171.271	4.094.755	- 1,82
Bulgarien 2)	2.537.018	2.720.910	+ 7,25
BRD 1)	7.715.105	8.390.504	+ 8,76
Frankreich 2)	13.700.000	14.700.000	+ 7,30
Griechenland 2)	1.407.456	1.981.295	+40,80
Großbritannien 2) 3)	6.730.000	6.730.000	0
Italien 1)	12.718.654	10.485.482	-17,56
Jugoslawien 2)	4.748.094	5.238.703	+10,34
Niederlande 1)	2.388.775	2.415.600	+ 1,13
Skandinavien 2) 5)	11.319.326	12.470.199	+10,17
Österreich 1)	8.866.977	9.588.458	+ 8,13
Portugal 2) 6)	3.342.887	3.876.025	+15,71
Rumänien 2)	2.289.450	2.726.389	+19,09
Spanien	22.657.060	26.758.156	+18,10
Ungarn 2) 6)	6.319.617	4.170.100	-34,02

1) Erhebung der Ankünfte in den Hotels, Pensionen usw. (Belgien Logiernächte)

2) Registrierung der Gäste an der Grenze

3) und Nordirland (Vereinigtes Königreich)

5) Dänemark, Norwegen, Schweden, Finnland

6) inbegriffen Tagesausflügler

Quelle:

Statistisches Jahrbuch der Schweiz 1972, S. 610, sowie 1973, S. 614 f.

Wie bereits aus den in der vorangegangenen Fußnote erklärten Unterschiedlichkeiten bei der Erfassung der Zahlen hervorgeht, lassen sich diese Angaben nicht ohne weiteres vergleichen. Eine eindeutige, sichere Reihenfolge kann daher nicht festgelegt werden. Interessant ist jedoch ein Blick auf die Zuwachsraten, die die Entwicklungstendenz in den einzelnen Ländern widerspiegeln. Neben Ungarn, Italien und Belgien, die negative Zuwachsraten aufweisen, liegt die Schweiz wiederum in der Gruppe von Ländern mit den niedrigsten Zuwachsraten. Allerdings gehören diejenigen mit den hohen Zuwachsraten zu den - verglichen mit der weit entwickelten Schweiz - touristischen

New-comers, die naturgemäß höhere Zuwachsraten aufweisen, da sie von einem erheblich niedrigeren Niveau ausgehen (Ausnahme Spanien).

2.3 Staatliche Förderungsmaßnahmen für den Tourismus im internationalen Vergleich

Angesichts der Bedeutung des Fremdenverkehrs für die Volkswirtschaften sind immer mehr Regierungen dazu übergegangen, diesen zukunftsträchtigen Wirtschaftszweig planmäßig zu fördern. Dies geschieht z. B. durch Gewährung und Verbürgung von Krediten, direkten Subventionen, Einräumung von Zinsermäßigungen und Steuervergünstigungen. Vielfach werden diese Maßnahmen kumulativ angewendet. Es ist einleuchtend, daß diese staatliche Unterstützung zu internationalen Wettbewerbsungleichheiten führt, da sie in den einzelnen Ländern in unterschiedlichem Ausmaß gewährt wird.

Die folgende von der OECD entwickelte Übersicht vermittelt einen Überblick über die prinzipiellen Formen fiskalischer und finanzieller Staatshilfe, die in ihren Mitgliedstaaten gewährt wird.

Tabelle 11

Staatliche Hilfe zur Entwicklung der Touristikindustrie 1969 - 1972

Land	Darlehen				Darlehensgarantien				Subventionen + Zinsvergütungen				fiskalische Vergünstigungen			
	1969	1970	1971	1972	1969	1970	1971	1972	1969	1970	1971	1972	1969	1970	1971	1972
Deutschland	x	x	x	x	x	x	x	x	1)	x1)	x1)	x1)	-	x	x	x
Australien	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Österreich	x	x	x	x	x	x	x	x	x1)	x1)	x1)	x1)	x	x	x	x
Belgien	-	-	-	-	x	x	x	x	1)	1)	x1)	x1)	x	x	x	x
Kanada	x	x	x	x	x	x	x	x	-	-	-	-	-	-	-	-
Dänemark	-	-	-	-	-	-	x	x	-	-	x	x	-	-	-	-
Spanien	x	x	x	x	-	-	-	-	-	-	-	x	-	-	-	-
USA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	x	-	-	-	-
Finnland	-	-	x	x	x	x	x	x	1)	1)	1)	1)	x	x	x	x
Frankreich	x	x	x	x	-	-	-	-	1)	1)	x1)	x1)	x	x	x	x
Griechenland	x	x	x	x	..	x	x	x	..	..	..	..	x	x	x	x
Irland	-	-	-	-	x	x	x	x	x1)	x1)	x1)	x1)	x	x	x	x
Island	x	x	x	x	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Italien	x	x	x	x	-	-	-	-	x1)	x1)	x1)	x1)	x	x	x	x
Japan	x	x	x	x	-	-	-	-	-	-	x	x	x	x	x	x
Luxemburg	x	x	x	x	x	x	x	x	1)	1)	1)	1)	-	-	-	-
Norwegen	x	x	x	x	x	x	x	x	-	-	x	x	-	-	-	-
Niederlande	x	x	x	x	x	x	x	x	1)	x1)	x1)	x1)	..	..	..	..
Portugal	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Großbritannien	x	x	x	x	-	-	-	-	x	x	x	-	x	x	x	x
Schweden	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	-	-	-	-
Schweiz	x	x	x	x	x	x	x	x	-	x	x	x	-	-	-	-
Türkei	x	x	x	x	..	..	-	-	-	-	-	-	x	x	x	x
Jugoslawien	x	x	x	x	..	..	..	..	x1)	x1)	x1)	x1)	x	x	x	x

Legende:
x = anwendbar
- = nicht anwendbar
.. = keine Auskunft erhältlich
1) = eine Subvention in Form von Zinsvergütung ist möglich

Quelle: Tourisme International et Politique du Tourisme dans les pays de l'OCDE, 1973, S. 161.

Die Übersicht zeigt, daß alle europäischen OECD-Staaten von staatlicher Seite her Darlehen gewähren oder verbürgen und/oder Subventionen oder Zinsvergütungen ermöglichen. Mit Ausnahme von Dänemark, Spanien, Finnland, Island, Luxemburg, Norwegen, Schweden und der Schweiz sind fiskalische Vergünstigungen als Förderungsmaßnahmen in den übrigen europäischen OECD-Staaten vorgesehen.

Obwohl die Hotellerie der sog. "Para-Hotellerie" (Ferienhäuser, Appartments, Camping etc.) einen großen Teil der Logiernächte hat abgeben müssen (in der Schweiz entfielen 1972 37 Mio. Logiernächte auf die Hotellerie, 30 Mio. dagegen auf die Parahotellerie, das Verhältnis betrug also 55,2 % zu 44,8 % (18), sollen dennoch die Investitionen in die Hotellerie zum internationalen Vergleich herangezogen werden, da ihr als homogener Größe das entscheidende Gewicht zukommt, während die heterogene Gruppe der sog. Parahotellerie als Ganzes gesehen zwar von erheblicher Bedeutung ist, ihre einzelnen Teilbereiche jedoch nicht annähernd dasselbe Gewicht besitzen. Außerdem kommen statistische Erhebungen darüber nur schrittweise in Gang. (19)

Tabelle 12

Öffentliche und private Investitionen in der Hotellerie
in ausgewählten Mitgliedstaaten der OECD und Jugoslawien
1970 - 1973

Land	Investitionen für Neubauten, Vergrößerungen und Modernisation in Mio. US-$		
	1970	1971	1972
Deutschland (BRD)	150,0	220,0	250,0
Österreich 1)	4,4	3,5	-
Belgien 2)	5,4	4,8	7,0
Spanien	-	-	-
Finnland	-	17,9	22,0
Frankreich	171,0	180,0	165,0
Griechenland 4)	1,2	1,3	0,8
Irland	26,5	23,6	16,7
Italien	-	-	-
Luxemburg	1,4	1,3	1,4
Norwegen	6,0	12,0	9,0
Portugal	8,5	14,5	14,0
Großbritannien 7)	-	-	-
Schweden 8)	11,0	11,0	15,0
Schweiz 3)	45-50	35-40	-
Jugoslawien 9)	288,8	-	-

1) Fonds E. R. P. (European Recovery Program) ausschließlich

2) Zunehmende Erleichterung der Investitionen durch Spezialgesetzgebung

3) Investitionen zum Bau von Hotels

4) Öffentliche Investitionen nur zum Zweck der Vergrößerung und Modernisierung

7) Investitionen in Hotels und Restaurants

8) Vor 1971 Anstieg der Investitionen für Hotel- und Restaurantneubau, seit 1971 umfassen sie die Vergrößerungen und Modernisierung

9) Öffentliche Investitionen

Quelle: Tourisme International et Politique du Tourisme dans les Pays de l'OECD, 1973, S. 154.

Die angegebenen Zahlen weisen derartige Unterschiede auf, daß sie nur in sehr beschränktem Umfang Aussagekraft besitzen und internationale Vergleiche mit äußerster Vorsicht zu ziehen sind. (20) Außerdem besitzen sie den Nachteil, daß die Höhe der öffentlichen Investitionen nicht erkennbar ist.

2.4 Strukturwandel zwingt zu marktgerechtem Verhalten

Neben der wirtschaftlichen Dimension, die der Fremdenverkehr angenommen hat, ist es vor allem der Wandel in seiner Struktur, der zu angepaßtem, d.h. marktgerechtem Verhalten zwingt. Dieser Strukturwandel zeigt sich vor allem in Konzentrationstendenzen auf dem touristischen Markt, die zu Blockbildungen sowohl auf der Angebots- als auch auf der Nachfrageseite führen.

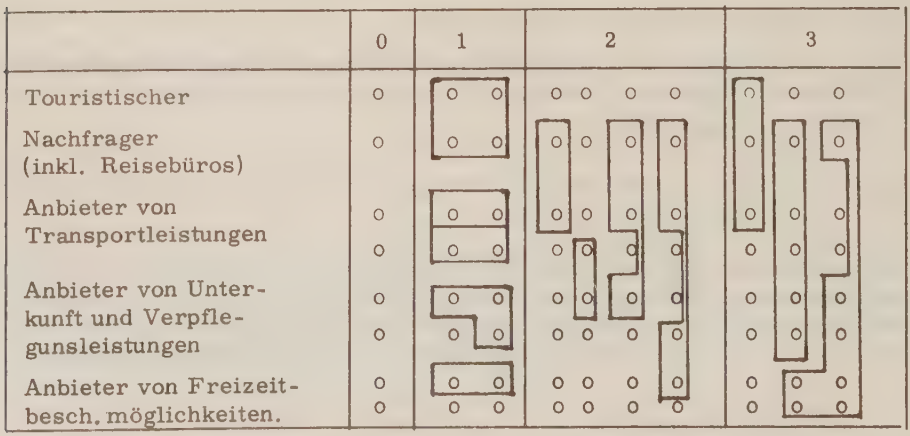
Wir unterscheiden am Fremdenverkehrs-Absatz-Markt folgende Partner:

- Als Vertreter des touristischen Angebotes:
  Transportgesellschaften, Hotels und andere Unterkunftsmöglichkeiten sowie Verpflegungsstätten und Anbieter von Freizeitbeschäftigungsmöglichkeiten.
- Als Vertreter der touristischen Nachfrage:
  den Einzelnachfrager und das Reisebüro. Dieses tritt in zwei Formen auf, als reiner Vermittler von Transport-, Unterkunfts- und anderen Leistungen und als sog. "Tour-Operator", der selbst Leistungspakete zusammenstellt (und damit die Nachfrage "bündelt") und dann an den eigentlichen Konsumenten oder andere, reine Vermittlungsbüros weiterleitet.

Folgende schematische Darstellung soll nun einen Überblick über die generell möglichen (und auch tatsächlich realisierten) Konzentrationen am Fremdenverkehrsmarkt geben. (21)

Unter Konzentration wollen wir mit Hunziker ganz allgemein die Zusammenfassung zu größeren, schlagkräftigeren Wirtschaftseinheiten verstehen. (22) Der rechtliche Rahmen, in dem sie sich abspielt, ist hier von untergeordneter Bedeutung. In unserem Fall interessiert lediglich eine Folge der Konzentration, nämlich die Erhöhung der Schlagkraft, d.h. der Marktmacht.

Schema möglicher Konzentrationsformen am touristischen Markt



In Spalte 0 handeln alle Beteiligten einzeln und unabhängig voneinander. Diese Situation herrschte im traditionellen Tourismus.

Spalte 1 zeigt die Form der ausschließlich horizontalen Konzentration, d.h. des Zusammenschlusses von Mitbewerbern derselben Stufe. Wichtig ist diese Form der Konzentration vor allem bei den Reisebüros, wenn diese als Tour-operator arbeiten und damit eine Großistenfunktion ausüben. Sie treten als Großeinkäufer an die Stelle der individuell handelnden Touristen. Hier zeigt sich eine Tendenz zum Oligopol, das sich auf die Position der Anbieter nachteilig auswirkt. Vor allem berührt die Konzentration der ausländischen Reisebüros den Schweizer Markt, da 30 % der Hotelreservationen durch ausländische und nur etwa 11 % durch inländische Reisebüros erfolgen. (23)

Die rein vertikale Konzentration, wie sie in Spalte 2 dargestellt wird, ist ein eher theoretischer Fall. Nur ausnahmsweise wird sich z. B. ein einzelner Hotelier mit einer Transportgesellschaft zusammentun.

In Spalte 3 wird die für die Fremdenverkehrswirtschaft bedeutende Form der horizontalen und vertikalen Konzentration dargestellt. Durch die Kombination von z. B. Fluggesellschaften, Hotelketten und Reisebüros entstehen bedeutende Machtverschiebungen am Markt. Dank besserer Auslastung und Rationalisierung können preisgünstigere Angebote gemacht werden, die sich nachteilig für die übrigen Mitbewerber auswirken, die nicht über die gleichen Möglichkeiten verfügen, aber auf demselben Marktsegment operieren.

Zahlenmäßige Angaben und Statistiken über Konzentrationsbewegungen auf dem in- und ausländischen Markt fehlen und wären wohl auch bei der Vielfalt der Konzentrationsformen und ihrer Undurchsichtigkeit nur unter großen Schwierigkeiten zu erstellen. Sie lassen sich aber an einigen Beispielen aufzeigen.

Es entstand z. B. 1970 die vertikal strukturierte European Hotel Corporation (EHC), ein Zusammenschluß von Fluggesellschaften und Banken zum Zweck der Errichtung von Hotelbauten in den wichtigsten Flughäfen Europas. Oder aber als Zusammenschluß auf der Nachfrageseite: Popularis Tours als Ergänzung der Schweizerischen Reisekasse, die über eigene Hotels und Feriendörfer verfügt. Auch wären noch die Zusammenarbeit des Reisebüros Kuoni mit der Swissair oder der Franchising-Vertrag zwischen der Mövenpick Holding und Holiday Inns of America Inc. als Beispiele zu nennen. (24)

Es war der Zweck unserer Erläuterungen, ganz allgemein Verschiebungen der Marktstruktur aufzuzeigen. Vom atomistischen Markt ging die Entwicklung zum oligopolistischen, der die Marktpartner und -kontrahenten zwingt, auf die Reaktionen der anderen zu achten und sie in ihr eigenes Kalkül einzubeziehen.

2.5 Schlußfolgerungen für den Schweizer Fremdenverkehr

Der Fremdenverkehr war 1972 mit ca. 5 Mrd. Deviseneinnahmen nach der Maschinen- und chemischen Industrie der drittgrößte Exportträger und - wenn nur die in Hotel- und Gastgewerbe Tätigen berücksichtigt werden - der viertgrößte Arbeitgeber der Schweiz. In den Jahren von 1958 - 1972 stiegen die Deviseneinnahmen aus dem Tourismus schneller als das Bruttosozialprodukt - Fakten, die seine elementare Bedeutung für die schweizerische Wirtschaft dokumentieren und die dem schweizerischen Fremdenverkehr als Ganzes seine "industrielle Dimension" attestieren.

Betrachtet man die Entwicklung des Schweizer Tourismus im internationalen Vergleich, so zeigt sich, daß der Marktanteil der Schweiz eine leicht sinkende Tendenz aufweist, selbst wenn sie im Hinblick auf die Bruttodeviseneinnahmen 1971 im europäischen Raum an siebter Stelle und 1972 in Bezug auf die Pro-Kopf-Einnahmen an erster Stelle auf der Welt lag. Die Schweiz rangiert laut OECD-Statistiken auch hinsichtlich der Zuwachsraten an ausländischen Gästen und Logiernächten von Ausländern eher am Ende der Erfolgsskala der europäischen OECD-Länder. 1973 war gar ein leichter Rückgang der Ausländerfrequenzen zu beobachten, der in erster Linie auf die Freigabe der Kursgestaltung des Schweizer Frankens im Januar des Jahres zurückzuführen war und der laut Schätzungen im Durchschnitt 16 % gegenüber den wichtigsten Handelspartnern betrug.(25) Die internationale Wettbewerbslage hat sich dadurch erheblich verschlechtert, die Zeit des ungebrochenen touristischen Wachstums in der Schweiz ist zunächst einmal Vergangenheit geworden. Abhilfe erscheint nur durch vermehrt marktgerechtes, d.h. nachfrageorientiertes Absatzverhalten und durch den Versuch, Produktivitätssteigerungen zu erzielen, möglich. Die sich gleichzeitig bemerkbar machenden strukturellen Veränderungen in Form von Konzentrationsbestrebungen bewirken, daß der einzelne touristische Anbieter durch isoliertes Vorgehen nicht mehr viel ausrichten kann.

Um dieser oben beschriebenen Situation entgegentreten zu können, bieten sich zwei Gruppen von Maßnahmen an, bzw. sind folgende zwei Forderungen aufzustellen:

1. Alle am Fremdenverkehr beteiligten, verantwortlichen Führungskräfte müssen mit den in anderen Dienstleistungssektoren wie z.B. Banken und Handel erfolgreich praktizierten Managementmethoden - mit Schwerpunkt auf Marketing - vertraut gemacht werden, was erstens durch die wirtschaftliche Größenordnung des schweizerischen Tourismus gerechtfertigt und zweitens durch die internationale Konkurrenzlage notwendig erscheint. Produktivitätssteigerungen im Dienstleistungssektor lassen sich hierbei im Gegensatz zum primären und sekundären Sektor vor allem durch eine Verbesserung der Qualität der Arbeitskräfte erreichen.

2. Da isoliertes Handeln auf die Dauer die Marktposition des Schweizer Tourismus gefährdet, erscheint kooperatives Handeln zwischen allen Beteiligten des heterogenen touristischen Angebotes das Gebot der Stunde zu sein. Hierfür ist es notwendig, daß alle Verantwortlichen "dieselbe

Sprache sprechen", (26) d.h. daß sie von denselben Denkvorstellungen und Kenntnissen ausgehend entscheiden und handeln.

Die Erfüllung dieser beiden Forderungen macht eine Managementausbildung für Führungskräfte im Fremdenverkehr notwendig, die gleichzeitig praxisbezogen auf die spezifischen Besonderheiten dieses Wirtschaftszweiges Rücksicht nimmt.

3 Das Konzept zur Managementausbildung der Führungskräfte von Fremdenverkehrsorganisationen

Bei den bisherigen Ausführungen wurde generell von der Fremdenverkehrswirtschaft und ihren Führungskräften gesprochen. Dabei blieb eine charakteristische Eigenschaft des schweizerischen Tourismus, des Tourismus überhaupt, unerwähnt: die Heterogenität und Komplementarität des touristischen Angebotes. Das "touristische Produkt" besteht bekanntlich immer aus einer Vielzahl von Komponenten: Neben den natürlichen Faktoren des Angebotes wie Landschaft etc. wirken Transportgesellschaften (Verkehrsbetriebe), Hotellerie und andere Unterkunftsformen, Gastgewerbe sowie die Anbieter von Freizeitbeschäftigungsmöglichkeiten bei seiner Bildung zusammen. Zwischen diesen Einzelanbietern und der Einzelnachfrage stehen als Absatzmittler - neben der ausschließlich mit Werbung betrauten Schweizerischen Verkehrszentrale SVZ - die Kur- und Verkehrsvereine (dies unter Vorwegnahme späterer Erläuterungen) und als Vertreter der Endnachfrage die verschiedenen Arten von Reisebüros.

Während sich die Fremdenverkehrswirtschaft als Ganzes in ihrer Größe und Bedeutung mit den größten Industrie- und Dienstleistungsbetrieben der Schweiz messen kann, weist die Einzelstruktur der sie bildenden Betriebe sehr unterschiedliche Größen auf. Da isoliertes Vorgehen der Anbieter aus den erwähnten Gründen nicht (mehr) marktgerecht ist und ein erheblicher Teil der Nachfrage durch die Hände der Reisebüros läuft, erscheint es notwendig, auch auf der Angebotsseite durch geeignete Koordinationsstellen das Angebot zu bündeln und die notwendige Kooperation aller am Fremdenverkehr beteiligten Kreise zu ermöglichen. Gemeinschaftliches Vorgehen ist im Tourismus von besonderer Bedeutung, da das Wohlergehen der einzelnen Fremdenverkehrsbetriebe abhängig ist von der Prosperität des gesamten Ortes, der Region, des Landes. Als geeignete Stelle, die diese Koordinationsaufgabe erfüllen und gleichzeitig eine Führungsrolle bei der Durchführung weiterer Gemeinschaftsaufgaben übernehmen kann, erscheinen die lokalen und regionalen Kur- und Verkehrsvereine.

3.1 Beschränkung der Managementausbildung auf Kur- und Verkehrsdirektoren als Vertreter der lokalen und regionalen Fremdenverkehrsorganisationen

Die oben kurz skizzierte zukünftige Schlüsselstellung der Kur- und Verkehrsvereine, die eine notwendige Konsequenz der veränderten Marktverhältnisse darstellt und die im Kapitel über die Planung des Kurortmarketing weiter erläutert wird, stellt den Hauptgrund dafür dar, daß u. E. eine Managementausbildung im Tourismus bei dieser Berufsgruppe ansetzen sollte. Dabei wird an die Führungskräfte aller Vereine von irgendwie am Fremdenverkehr beteiligter Orte und Städte gedacht. Der neutrale Begriff "Fremdenverkehrsorganisation" wurde verwendet, um eine Festlegung auf eine bestimmte juristische Form zu vermeiden. Die bestehende Rechtsform des Vereins erscheint - bei der heute vorherrschenden Gestaltung der Vereinsstatuten - für die Erfüllung der Koordinations- und anderer Führungsaufgaben als nicht ideal, zumindest jedoch als zu diskutieren.

Für die Vertreter der großen Transportgesellschaften (SBB, Swissair) sind geeignete Ausbildungsmöglichkeiten bereits vorhanden. Dasselbe gilt für Hotellerie und Gastwirtschaftsgewerbe, hier sind die Seminare für Unternehmensführung in Hotellerie und Gastgewerbe des Schweizerischen Hotelier-Vereins SHV besonders hervorzuheben. Bei beiden Gruppen, wie auch bei den Reisebüros, zeigt sich deutlich der Wille, sich zur Behauptung und Verbesserung ihrer Marktstellung der modernsten Methoden der Unternehmensführung zu bedienen und auch die Voraussetzungen dafür in Form einer spezifischen Ausbildung zu schaffen. Für die Kur- und Verkehrsdirektoren stellt eine entsprechende Ausbildung daher eher ein Aufholen dar, denn es ist eine Tatsache, daß sich diese Gruppe aus Personen zusammensetzt, die aus grundverschiedenen Berufen kommen und daher nicht "von Haus aus" mit den Management- vor allem den Marketingtechniken vertraut sind. Eine einheitliche Ausbildung erleichtert jedoch gemeinsame Aktionen, macht sie teilweise erst möglich, indem sie das Verständnis dafür weckt.

Bevor an die Ausarbeitung eines speziellen Managementausbildungskonzeptes für Kur- und Verkehrsdirektoren herangetreten werden kann, muß überprüft werden, welche generellen Möglichkeiten touristischer Ausbildung in der Schweiz bestehen.

Zunächst sind hier das Forschungsinstitut für Fremdenverkehr an der Universität Bern und das Institut für Fremdenverkehr an der Hochschule St. Gallen zu nennen. Weiterhin besteht die Möglichkeit, sich an den Luzerner Kursen für Fremdenverkehr, den Seminarien für Unternehmensführung des Schweizer Hoteliervereins auf den Tagungen des oben genannten St. Galler Institutes sowie der Formation superieure en hôtellerie et tourisme de l'Institut International de Glion über Fremdenverkehrsprobleme zu orientieren. Keine der genannten Institutionen vermag jedoch ein für Kur- und Verkehrsdirektoren spezifisches, praxisnahes Aus- und Weiterbildungsprogramm anzubieten.

Ein Blick ins Ausland zeigt folgendes Bild:

In Italien ist der Kurdirektor ein anerkannter Berufsstand. Die Ausbildung erfolgt an einer Hochschule in Volkswirtschaft, Sprachen u.a. bzw. an einer Berufsschule für Fremdenverkehr, wo nach fünfjährigem Studium eine Prüfung in Verkehrskunde, Technik und Sprachen abgelegt werden muß.

In Spanien gibt es Fachschulen für Fremdenverkehr. Die Leiter größerer Verkehrsämter, die Staatsbedienstete sind, müssen staatliche Prüfungen ablegen.

In Frankreich existieren zwei Fachschulen für Tourismus. Im Geographischen Institut der Pariser Universität arbeitet eine Studiengruppe für Tourismus, geplant ist ein fester Ausbildungsweg für Verkehrsdirektoren.

Desgleichen finden sich in den Niederlanden Fach- und Hochschulen für Fremdenverkehr, z. T. mit spezialisierten Ausbildungsprogrammen für Führungskräfte.

In Großbritannien werden an den Universitäten von Surrey, Strathclyde und Bournemouth Kurse für Fremdenverkehr abgehalten.

In Österreich können sich zukünftige Touristikfachleute in den Höheren Lehranstalten für Fremdenverkehrsberufe in Schloß Klessheim, Salzburg und Bad Ischl ausbilden lassen. In Wien dient ein zweijähriger Hotelfachlehrgang der Ausbildung von Abiturienten in Fremdenverkehrsberufen.

Für die Fremdenverkehrsausbildung in der Bundesrepublik Deutschland ist vor allem die Fachhochschule mit Fachbereich Fremdenverkehr in München von Bedeutung, deren Absolventen nach sechssemestrigem Studium mit dem "Betriebswirt-grad." abschließen. Daneben besteht die Möglichkeit, sich an Universitäten wie Frankfurt/M. und München Kenntnisse auf dem Gebiete des Fremdenverkehrs anzueignen.

Wie sich anhand dieses kurzen Überblickes zeigt, folgt die Schweiz dem allgemeinen Trend, wenn sie vermehrt Wert auf eine touristische Fachausbildung legt.

Bis jetzt existiert in der Schweiz kein eindeutig definiertes Berufsbild der Kur- und Verkehrsdirektoren. Da es keine spezifische Ausbildung gibt, gibt es auch keine klaren Richtlinien "wie man Kurdirektor wird". Das Berufsbild des Kurdirektors hängt von der klaren Definition seiner Aufgaben ab. Diese wiederum bestimmen - oder sollten es zumindest tun - seinen Ausbildungsgang. Facit: keine geregelte Ausbildung - kein eindeutiges Berufsbild.

Als sich bei der betroffenen Berufsgruppe selbst der Wunsch nach einer einheitlichen Aus- und Weiterbildung erhob, bzw. deren Notwendigkeit sich zeigte, wurde auf Initiative des Schweizerischen Fremdenverkehrsverbandes, Bern, und des Verbandes Schweizerischer Kur- und Verkehrsdirektoren, Bern, 1970 der "Aus- und Weiterbildungskurs für Kur- und Verkehrsdirektoren VSKVD" ins Leben gerufen.

3.2 Planung des Ausbildungskonzeptes und Festlegung der Parameter für einen Aus- und Weiterbildungskurs für Kur- und Verkehrsdirektoren

Zur Vorbereitung der geplanten Aus- und Weiterbildungsveranstaltung wurde 1970 vom Verband Schweizerischer Kur- und Verkehrsdirektoren eine Ausbildungskommission gebildet, die sich aus Vertretern der Schweizerischen Verkehrszentrale, des Schweizerischen Fremdenverkehrsverbandes, des Schweizer Hoteliervereins, des Seminars für Fremdenverkehr und Verkehrspolitik an der Hochschule St. Gallen, der Swissair, der Reisebüros sowie des Verbandes Schweizerischer Kur- und Verkehrsdirektoren zusammensetzte.

Die Aufgaben der Kommission bestand zunächst in der endgültigen Abklärung des Bedürfnisses nach einer derartigen Veranstaltung. Nachdem diese Frage positiv beantwortet wurde, fand in weiteren Sitzungen die Diskussion der für die Aus- und Weiterbildung notwendigen Rahmenbedingungen statt.

Allgemeine Grundsätze

Bei der Planung eines Ausbildungskonzeptes muß seine wirtschaftliche Durchführbarkeit im Auge behalten werden. Es ist erforderlich, daß Ausbildungsziel, Ausbildungsstoff, Methoden und technische Hilfsmittel aufeinander abgestimmt sind und sich mit den wirtschaftlichen - sprich finanziellen - Möglichkeiten in Einklang bringen lassen.

Der erste Schritt bei der Planung ist die Festsetzung des Ausbildungsziels und des Teilnehmerkreises. Es gilt folgender Grundsatz: "Ausbildungsziele müssen klar umrissen und eindeutig sein, um eine echte Planung zu ermöglichen, falsche Erwartungen zu vermeiden und um - in gewissem Umfang - den Erfolg kontrollieren zu können. (27)

Anschließend muß der Teilnehmerkreis abgegrenzt und definiert werden. Die Auswahl des Stoffs erfolgt dann im Hinblick auf die spezifischen Ausbildungsziele der Zielgruppe. Dabei soll die Stoffauswahl nicht nur auf die kurzfristige Beseitigung von Leistungsmängeln ausgerichtet sein, da auf diese Weise keine andauernde Verbesserung des Leistungsniveaus erzielt werden kann. (28)

Da jeder Betrieb oder jede Organisation über ganz spezifische Eigenheiten verfügt, die bei der Stoffauswahl berücksichtigt werden, aber nicht immer auf den ersten Blick erkennbar sind, ist es nicht angebracht, Programme von Dritten zu übernehmen, auch wenn diese sich bewährt haben. (29)

Die Darlegung von Notwendigkeit und Zweck der Ausbildung dient der Motivation zur Teilnahme. Aus- und Weiterbildung sind nicht wegen ungenügender Leistungen notwendig und schaden daher auch nicht dem Ansehen. Sie sind im Gegenteil ein Zeichen für Aufgeschlossenheit und geistige Beweglichkeit. Da diese Eigenschaften am ehesten bei der obersten Führungsebene zu erwarten sind, soll die Ausbildung auch dort ansetzen.

Die Auswahl des Soffprogramms ist auch abhängig von der zur Verfügung

stehenden Zeit. Steht sie fest, so können die Themen des Stoffprogramms stichwortartig festgelegt werden. Dies ist eine notwendige Unterlage für die späteren Referenten, die dazu dient, Themenüberschneidungen und Ausbildungsversäumnisse zu vermeiden. Sie gibt den Spielraum des Referenten an. Sind Stoffprogramm und Ausbildungszeit bekannt, so kann man zur Wahl der Lehrmethode und der technischen Hilfsmittel schreiten.

Die Konkretisierung der Parameter des Aus- und Weiterbildungskurses für Kur- und Verkehrsdirektoren

Die eingangs erwähnte Ausbildungskommission des VSKVD diskutierte zunächst die grundlegenden Parameter:

- Ausbildungsteilnehmer (Zielgruppe)
- Ausbildungsziele
- Ausbildungsträger
- Ausbildungsgebiete (Stoffprogramm).

Nach der ersten allgemeinen Übersicht über das Stoffprogramm konnte die Festlegung der weiteren Rahmenbedingungen erfolgen.
Dies sind:

- zeitliche Gestaltung, Zeitbedarf
- Lehrmethoden
- Ausbildungsort
- Kurssprache
- Kursunterlagen
- Kontrolle und Ergebnisbewertung.

Teilnehmerkreis (Zielgruppe)

Zunächst wurde von der Kommission folgender potentieller Teilnehmerkreis anvisiert:
Verkehrs- und Kurdirektoren, Kongressmanager, SVZ-Spitzenkräfte, Spezialisten im Incoming-Geschäft, Bahnen (Reisedienste), Spezialkräfte für Verkaufsförderung, Direktoren von Finanzgesellschaften, Touristische Dienste der Bahnen.

Diese Gruppe wurde schließlich auf die Mitglieder des Verbandes Schweizerischer Kur- und Verkehrsdirektoren, deren Nachwuchskräfte sowie Kongressmanager und Kollegen aus Deutschland und Österreich beschränkt, da die Aufgabe des Ausbildungsträgers der Verband Schweizerischer Kur- und Verkehrsdirektoren (VSKVD) übernahm, der naturgemäß Wert darauf legte, in erster Linie eine Aus- und Weiterbildungsveranstaltung ins Leben zu rufen, die speziell den Bedürfnissen ihrer Mitglieder Rechnung trägt.

Ausbildungsziel

Die Ausbildungskommission VSKVD formulierte das Ausbildungsziel folgendermaßen: "Das Ausbildungskonzept ist so zu gestalten, daß es die Vertiefung bereits erworbenen Wissens ermöglicht und der zukunftgerichteten

Weiterbildung dient. Den Teilnehmern soll ein allgemeiner, aber praxisnaher Überblick über die Zusammenhänge und wichtigsten Tätigkeitsbereiche in den Kur- und Verkehrsvereinen vermittelt werden. Es sollen die Arbeitsinstrumente zur Verfügung gestellt und die Voraussetzungen geschaffen werden, um die im beruflichen Alltag anfallenden Probleme erkennen und mit ständig wachsender Sicherheit lösen zu können."(30)

Problematisch an dieser Zielformulierung ist, daß keine klare Trennungslinie zwischen Aus- und Weiterbildung gezogen wurde, die eine eindeutige Abgrenzung des Stoffgebietes erlaubt hätte. Die "pragmatische" Umschreibung des Zweckes beruhte jedoch letztlich auf der Heterogenität des Bildungsniveaus der Zielgruppe. Was für den einen Teilnehmer den Erwerb neuer Erkenntnisse bedeutet, stellt für den anderen eine Vertiefung des Wissens dar. Im Hinblick darauf, daß zunächst erreicht werden sollte, daß alle Teilnehmer "dieselbe Sprache sprechen" und sie gleichzeitig für zukunftsgerichtete Aufgaben vorbereitet werden sollten, liegt vor allem auf den Gebieten der Planung und des Marketing der Schwerpunkt auf der Ausbildungsaufgabe, während Organisations- und Finanzierungsfragen der Charakter der Weiterbildung innewohnt.

Ausbildungsstoff

Hinsichtlich der Zusammenstellung und Auswahl des Ausbildungsstoffs und aller damit in Zusammenhang stehenden Fragen sowie der übrigen konkreten und detaillierten Erarbeitung der Ausbildungskonzeption und Kursorganisation wurde von der Kommission beschlossen, einen Beauftragten damit zu betrauen, da es aus organisatorischen und arbeitstechnischen Gründen unmöglich erschien, daß sie selbst diese Aufgabe erfüllte.

Das Stoffprogramm des Aus- und Weiterbildungskurses, das im folgenden Kapitel dargestellt wird, wies folgende Stoffgliederung und zeitliche Schwerpunktverteilung auf:

Allgemeines Stoffprogramm des Aus- und Weiterbildungskurses und Gewichtung gemäß Zeitbedarf

Thema	Teil	Gewicht
Planung (allgemeine Grundlagen, Kursortspolitik, Marketing, Finanzplanung	I	50 %
Organisation und Führung	II	25 %
Kontrolle, Nebenfunktionen und Stabsaufgaben	III	25 %

Diese generelle Stoffgliederung wurde von der Kommission gutgeheißen.

Die weitere Diskussion der Rahmenbedingungen zeitigte folgendes Ergebnis: Es sollten internatsmäßig durchgeführte Kurse in drei Teilen abgehalten werden (vgl. oben), verteilt auf maximal zwei Jahre, jeweils im Frühjahr und Herbst. Für den ersten Kursteil wurde eine Woche veranschlagt, für die beiden folgenden jeweils drei Tage. Darüberhinaus wurde die Durchführung eines Vorkurses über Verhandlungs- und Konferenztechnik unmittelbar vor Beginn des ersten Kursteils beschlossen, der gleichzeitig teilweise eine Einführung in die spätere Methodik der Hauptkurse darstellen sollte. Neben dem didaktischen Ziel wird ein weiteres verfolgt: Da die Kur- und Verkehrsdirektoren wegen des Vereinscharakters ihrer Betriebe meist darauf angewiesen sind, durch "friendly persuasion" ihre Vorstellungen durchzusetzen, soll der Vorkurs ihnen die Möglichkeit bieten, deren Methoden zu vervollkommnen und zu systematisieren.

Die Aufteilung des Stoffprogramms in einzelne abgeschlossene Teile und ihre Vertiefung auf zwei Jahre erfolgte mit Rücksicht auf die zeitlich beschränkten Möglichkeiten der Zielgruppe.

Das endgültige Stoffprogramm des Kurses und seine zeitliche Gestaltung sah folgendermaßen aus:

Übersicht über das Stoffprogramm des Aus- und Weiterbildungskurses für Kur- und Verkehrsdirektoren sowie seine zeitliche Gestaltung

Thema	Kursteil	Zeitpunkt	Zeitbedarf
Verhandlungs- und Konferenztechnik	Vorkurs	Herbst 1972	1 1/2 Tage
Die Planung als Managementfunktion - Einführung in die Managementlehre - die Planung des kurörtlichen Marketing - Probleme der Finanzplanung	Blockkurs I	Herbst 1972	5 Tage
Führung und Organisation - Der Mensch in der Organisation - Delegation von Aufgaben und Kompetenzen - Anwendung von Führungshilfsmitteln im Kur- und Verkehrsverein	Blockkurs II	Frühjahr 1973	3 Tage
Wichtige Einzelfragen - Rechtsfragen im Kur- und Verkehrsverein - Rationalisierung der Büroarbeit im Kur- und Verkehrsverein - Aktuelle Probleme der Fremdenverkehrspolitik	Blockkurs III	Herbst 1973	3 Tage

Wie aus dieser Übersicht hervorgeht, ist das Stoffprogramm sehr gedrängt. Es erlaubte daher nicht, bei der Wahl der Lehrmethoden in wünschenswertem Ausmaß auf die Form des Referates zu verzichten, bei der bekanntlich der Erinnerungswert am niedrigsten ist. Es wurden jedoch, soweit dies möglich war, Gruppendiskussionen durchgeführt und audio-visuelle Hilfsmittel verwendet. Von der Kommission wurden weiterhin die Ausbildungskosten diskutiert und ein Budget aufgestellt. Der Ausbildungsort wurde im Hinblick auf die internatsmäßige Durchführung abgelegen, aber dennoch verkehrsmäßig günstig gewählt (Gurten/Bern). Als Kurssprache wurde deutsch festgelegt, eine Regelung, die sich in der mehrsprachigen Schweiz als nicht

unproblematisch herausstellte. Mit Rücksicht auf die Mehrsprachigkeit wurden die schriftlichen Unterlagen, die zu jedem Thema herausgegeben wurden, in deutsch und französisch abgegeben.

Auf eine Abschlußprüfung wurde laut Kommissionsbeschluß verzichtet, da sie möglicherweise eine negative Motivation und Reaktion ausgelöst hätte. Dagegen wurde eine Ergebnisbewertung des Kurses durch die Kursteilnehmer vorgesehen und im Anschluß an den letzten Kursteil mittels Fragebogen durchgeführt.

Der Fragebogen ermöglichte die Bewertung der einzelnen Referate nach Inhalt und Präsentation und eine Beurteilung der Kursteile sowie des Kurses als Gesamtheit. Darüberhinaus bestand die Möglichkeit, Wünsche über Themen zu äußern, die in später folgenden Kursen vertieft oder neu behandelt werden sollten.

Es wurden insgesamt 32 vollständige und ein unvollständiger Fragebogen abgegeben. Eine eingehende Darstellung der Beurteilung der einzelnen Referate und detaillierten Wünsche wäre im Rahmen dieser Arbeit zu ausführlich. Wir beschränken uns daher auf die globale Kursbewertung.

Die Beurteilung des Kurses durch die Kursteilnehmer +)

Kursteil	sehr zufrieden	zufrieden	nicht zufrieden	keine Beurteilung	Zahl der Antworten
Vorkurs ++)	-	-	-	-	-
Blockkurs I	12	17	-	3	32
Blockkurs II	20	10	8	2	32
Blockkurs III	17	10	3	3	33
Gesamtbeurteilung des Kurses	17	12	-	3	32

+) Note 1 - 10 (= beste Beurteilung)
++) Es war keine Bewertungsmöglichkeit des Vorkurses en bloc vorgesehen.

Der Kurserfolg konnte als befriedigend angesehen werden, da 17 Teilnehmer sehr zufrieden, 12 Teilnehmer zufrieden, kein Teilnehmer unzufrieden waren und nur 3 Teilnehmer sich der Stimme enthielten.

3.3 Auswahl und Zusammenstellung des Stoffprogramms

Um einen ersten, generellen Überblick über die Ausbildungswünsche und Gewichtung der Probleme aus der Sicht der Betroffenen zu erhalten, wurde 1971 eine Umfrage bei den dem Verband Schweizerischer Kur- und Ver-

kehrsdirektoren (VSKVD) angeschlossenen Kur- und Verkehrsdirektoren durchgeführt, die folgendes Ergebnis erbrachte:

Tabelle 13

Ergebnisse der Befragung der schweizerischen Kur- und Verkehrsdirektoren betreffend die Priorität der Ausbildungsgebiete vom Juni 1971 +)

Anzahl der vergebenen Punkte / Befragte	20		15		10		5		Summe der verg. Punkte	in % der Gesamtsumme
	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%		
Allgemeine Fragen der Wirtschaft und Branche	18	40,0	16	35,6	9	20,0	2	4,4	700	16,5
Marketing	35	77,8	7	15,6	3	6,7	-	-	835	19,5
Personalwesen	3	6,7	14	31,1	18	40,0	10	22,2	500	11,8
Organisation	6	13,3	16	35,6	17	37,8	5	11,1	555	13,1
Administration u. Rechnungswesen	5	11,1	15	33,3	15	33,3	9	20,0	520	12,2
Rechtsfragen	9	20,0	8	17,8	12	26,7	15	33,3	495	11,7
Finanzfragen	10	22,2	22	48,8	10	22,2	2	4,4	640	15,2
Summe									4245	100,0

+) Die Umfrage war folgendermaßen aufgebaut: Jedem der vorgesehenen Ausbildungsgebiete waren 5, 10, 15 oder 20 Punkte je nach Wichtigkeit zuzuordnen, wobei jede Bewertung beliebig oft verwendet werden konnte. Diese Methode hat den Vorteil, daß als gleich wichtig empfundene Gebiete mit der gleichen Punktzahl belegt werden können. Eine Rangfolge ergibt sich dann, indem man die angegebenen Werte gewichtet. Als Gewichtungsfaktor wurde der jeweilige prozentuale Anteil der Bewertung des einzelnen Gebietes an der insgesamt angegebenen Punktzahl des Befragten gewählt.

Durch Gewichtung mit dem Prozentanteil des jeweiligen Gebietes an der von den einzelnen Befragten angegebenen Gesamtsumme erhalten wir folgende Rangfolge:

I Marketing
II Allgemeine Fragen der Wirtschaft und Branche

III Finanzfragen
IV Organisation
V Administration und Rechnungswesen
VI Rechtsfragen
VII Personalwesen

Die Tatsache, daß dem Marketing eine dominierende Stellung eingeräumt wurde, ist ein Zeichen dafür, daß die Kur- und Verkehrsdirektoren nahezu ausnahmslos den modernen Methoden des Verkaufs und der Verkaufsplanung aufgeschlossen gegenüberstehen. Weiterhin ist es als positiv zu bewerten, daß sie bereit sind, ihre Probleme im Rahmen der gesamten Branche und der Volkswirtschaft zu sehen. Erstaunlich mutet es dagegen an, daß Rechtsfragen so geringes Interesse finden, gehört doch das Problem der Rechtsform und der damit verbundenen organisatorischen Konsequenzen wie Kompetenzverteilung und Entscheidbildung zu den ständigen Schwierigkeiten, mit denen ein Kur- und Verkehrsdirektor zu kämpfen hat.

Die Rangfolge der Probleme, wie sie sich aus der Befragung ergeben hat, wurde im Rahmen dieser Arbeit berücksichtigt.

Keine Berücksichtigung fanden die Punkte V - VII, nicht weil ihre Relevanz unterschätzt wurde, sondern weil sie im Rahmen eines Managementausbildungskonzeptes, das eine Erarbeitung der Führungsgrundlagen auf den Gebieten Planung, Organisation, Führung und Kontrolle zum Ziel hat, nicht am Platz sind.

Bei der Zusammenstellung des in der vorliegenden Arbeit skizzierten Stoffprogramms wurde von dem Gedanken ausgegangen, daß die Auswahl in erster Linie zugunsten der zukunftsorientierten Aufgaben und Stellung der Führungskräfte von Kur- und Verkehrsvereinen zu erfolgen hat. Diese Aufgaben bestehen kurz in folgendem:(+)

Da das touristische Angebot immer aus einem Bündel von sich gegenseitig beeinflussenden und voneinander abhängigen Teilangeboten besteht, ist der gesamte Kurort bzw. die Stadt (soweit Fremdenverkehrsbelange tangiert werden) als "kollektive Unternehmung" anzusehen, die zweckmäßigerweise ihr Angebot nach gemeinsamen Zielvorstellungen ausrichtet. Es ist die Aufgabe der lokalen und regionalen Kur- und Verkehrsvereine, diese Koordination zu ermöglichen, indem sie die Voraussetzungen dafür in Form einer formulierten, von allen Beteiligten akzeptierten Kurortspolitik (gleich Unternehmenspolitik) schafft und die einzelnen Fremdenverkehrsträger zur Befolgung dieser Richtlinien anhält. Demnach kommt den Fremdenverkehrsorganisationen neben der Erfüllung ihrer traditionellen Aufgaben eine führende Rolle bei der Ausarbeitung und Durchführung einer kurörtlichen bzw. städtischen touristischen Gesamtkonzeption zu. Weiterhin haben sie als ausführendes Organ entscheidend bei der Planung und Durchführung eines bran-

(+) Ausführlichere Erläuterungen finden sich in Kapitel II, 2.2

chenwirtschaftlichen Marketing (++) mitzuwirken, das dem Ziel dient, durch ein in seinen Teilkomponenten abgestimmtes, bewußt nach bestimmten Zielvorstellungen gestaltetes, an der Nachfrage orientiertes, zusammengefaßtes Angebot die Marktposition des Kurortes, der Stadt oder der Region zu stärken. Nur am Rande sei hierbei bemerkt, daß die Koordination der unterschiedlichen Teilanbieter eines Fremdenortes sowie die Vertretung der Interessen des gesamten Ortes (Stadt, Region) eine Stärkung der Stellung der Führungskräfte in den entsprechenden Fremdenverkehrsorganisationen notwendig macht, die in den meisten Fällen mit Statutenänderung und Reorganisation verbunden sein dürfte.

Diese Interpretation der Aufgaben der Kur- und Verkehrsdirektoren entspricht nicht oder nur ausnahmsweise den realen, gegenwärtigen Gegebenheiten. Eine Entwicklung in dieser Richtung scheint aber u. E. bei den Konzentrationstendenzen und der internationalen Konkurrenzlage als marktgerecht und daher richtig.

Die Stoffauswahl erfolgte unter dem Aspekt, der Zielgruppe die entsprechenden Kenntnisse auf dem Gebiet der Planung im allgemeinen und der Planung des Marketing im besonderen zu vermitteln. Die schwerpunktmäßige Konzentration auf den Themenkreis Marketing entspricht auch den Ausbildungswünschen der Kur- und Verkehrsdirektoren wie aus der 1971 durchgeführten Umfrage hervorgeht.

Zu den zentralen betriebswirtschaftlichen Problemen, die besonders bei den knappen finanziellen Mitteln der Kur- und Verkehrsvereine bedeutsam sind, gehört auch die rationale Entscheidfindung, d.h. das Handeln aufgrund bewußter Wahlakte. (31) Obwohl ein bis in die Details gehendes mathematisches Entscheidungsmodell den beschränkten Möglichkeiten der Kur- und Verkehrsvereine unangepaßt wäre, erscheint es dennoch angebracht, gewisse Grundkenntnisse (wie z. B. die Schritte des Entscheidungsprozesses) auf diesem Gebiet zu berücksichtigen, zumal sie gerade beim Treffen von Absatzentscheiden wie der Zusammenstellung des Marketing-Mix, Dienste leisten können (Rahmen- und Feinentscheid).

Ein Ausbildungsprogramm, das laut Zielsetzung der Ausbildungskommission VSKVD einen allgemeinen Überblick über die Zusammenhänge und Tätigkeitsbereiche vermitteln soll, kann sich allerdings nicht auf die oben genannten Themen beschränken. Probleme der Organisation und Führung sowie der Kontrolle sind ebenso zu berücksichtigen.

Für die Gliederung des Hauptkurses, die in den Hauptabschnitten derjenigen des hier vorliegenden Stoffprogramms folgt, wurde der funktionale An-

---

(++) Branchenwirtschaftliches Marketing besagt, daß in der "kollektiven Unternehmung" Kurort sämtliche Fremdenverkehrssparten ein gemeinsames Marketing betreiben bzw. dies auf regionaler oder nationaler Ebene geschieht. Ausgangspunkt der Überlegungen ist die Tatsache, daß nicht Leistungen Einzelner, sondern Reiseziele als Ganzes nachgefragt werden.

satz der Managementlehre gewählt, der sich didaktisch gut für die Stoffgliederung eignet. Gemäß den vier Hauptfunktionen des Management: Planung, Organisation, Führung und Kontrolle ist der erste Hauptabschnitt des folgenden Kapitels der Planung und ihren allgemeinen Problemen (Zielhierarchie und Entscheidungsmethoden), sowie schwerpunktmäßig der Planung des Marketing und der Finanzierung gewidmet. Gemäß seiner Bedeutung nimmt dieser Teil etwa 50 % des Lehrstoffs in Anspruch und befindet sich somit in Übereinstimmung mit der von der Ausbildungskommission vorgenommenen Gewichtung.

Der zweite Teil befaßt sich mit Organisation und Führung, wobei vor allem die Organisationsanalyse bzw. Führungsstil und Mitarbeitermotivation interessieren. Ein weiterer Teil geht auf Probleme der Kontrolle ein, denen allerdings dank der Überschaubarkeit der Betriebsgröße verhältnismäßig geringere Bedeutung zukommt. Ein weiterer Abschnitt ist einem Überblick über die staatliche schweizerische Fremdenverkehrspolitik gewidmet und kommt somit dem Wunsch der Zielgruppe (vgl. Umfrage) nach vermehrten Informationen über die Branche entgegen.

Es war das erklärte Ziel der Aus- und Weiterbildungskommission, bei der Auswahl des Ausbildungsstoffs einen engen Bezug zur Praxis herzustellen bzw. auf dessen direkte Verwendbarkeit zu achten. Gerade dies ist aber nicht in allen Fällen möglich. Im Sinne der "Hilfe zur Selbsthilfe" genügt es nicht, rezepthaft fertige Verhaltensregeln bzw. -maßnahmen aufzustellen. Vielmehr müssen, aufbauend auf grundlegenden Kenntnissen, Arbeitsinstrumente angeboten werden, die es erlauben, selbständig in sich verändernden Situationen zu handeln. Dies entspricht auch dem Ziel der Ausbildung, die zunächst die Grundlagen schaffen will. (32) Rezepthafte Vorschläge bergen immer die Gefahr in sich, daß sie tel-quel auch dann angewendet werden, wenn die zugrundegelegten Voraussetzungen mit der Realität nicht übereinstimmen, bzw. daß diese Übereinstimmung erst gar nicht geprüft wird.

Auch der direkte Bezug zum Fremdenverkehr ist nicht in allen Fällen möglich, ja notwendig. Weder die Techniken der Planung, noch der Entscheidfindung, noch die Organisationsprinzipien oder vor allem Fragen der Führung sind spezifisch fremdenverkehrsbezogen. Es handelt sich hierbei um allgemeingültige, in jedem Betrieb oder jeder Branche anwendbare Grundlagen, die nach Prüfung der besonderen Umstände in jedem einzelnen Fall modifiziert angewendet werden sollten.

Inhaltlich ergab sich bei der Zusammenstellung des Stoffprogrammes das Problem, gleichzeitig theoretische Grundlagen (Ausbildung) und spezifische Fragen in der Anwendung (Weiterbildung) zu vermitteln. Es mußten also aufgrund der beschränkten zur Verfügung stehenden Zeit Kompromisse eingegangen werden. Aufgrund des heterogenen beruflichen Bildungsniveaus der Zielgruppe erschien ein gemeinsamer Fundus zunächst hinsichtlich der theoretischen Grundlagen wichtig.

Der Lehrstoff selbst greift auf die in der betriebswirtschaftlichen und

übrigen Fachliteratur für die Zielgruppe relevanten Beiträge zurück, das Problem bestand in seiner sowohl sachlich als auch didaktisch richtigen Auswahl und Koordination.

3.4 Die Zielsetzung dieser Arbeit

Es ist das Ziel dieser Arbeit, ausgehend von der Darlegung der Notwendigkeit einer touristischen Managementausbildung die Grundlagen für und die Entwicklung eines entsprechenden Aus- und Weiterbildungskurses aufzuzeigen. Dabei sollte die organisatorische Seite erläutert werden (Kommissionsbildung, Festlegung der Kursparameter, Überblick über mögliche Lehrmethoden) und zugleich die inhaltliche (Richtlinien für das Stoffprogramm bzw. Skizzierung des Ausbildungsstoffs).

Bei der praktischen Kursdurchführung, die in ihren ersten beiden Teilen den Vorschlägen des hier vorliegenden Stoffprogramms generell folgte, hat sich dennoch teilweise eine Hinwendung zu eher praktischen Problemen gezeigt, die nicht unmittelbar zu einer spezifischen Managementausbildung gehören, aber den Bedürfnissen der Zielgruppe entsprachen. Der hier vorgelegte Entwurf des Stoffprogramms deckt sich infolgedessen nicht vollinhaltlich mit dem Stoffprogramm des Aus- und Weiterbildungskurses VSKVD.

II. KAPITEL: MATERIELLER TEIL

SKIZZIERUNG DES LEHRSTOFFS DES AUS- UND WEITERBILDUNGS-PROGRAMMS FÜR KUR- UND VERKEHRSDIREKTOREN

1 Was bedeutet Management?

Management bedeutet im betriebswirtschaftlichen Sprachgebrauch zunächst nichts anderes als die Leitung eines Unternehmens. (33) Daß mit diesem Begriff in Literatur und Praxis oft recht unterschiedliche Vorstellungen verbunden sind, liegt an der geschichtlichen Entwicklung der Lehre der Unternehmensführung und den unterschiedlichen Ansätzen, die zur Lösung der entsprechenden Probleme unternommen wurden. Es hat seit Beginn dieses Jahrhunderts alles andere als eine in sachlicher Hinsicht geradlinige Entwicklung stattgefunden. Die Versuche, alle auf dem Gebiet der Managementlehre gewonnenen Erkenntnisse in ein einheitliches Gebäude einzubeziehen, sind eher jüngeren Datums und haben bisher noch nicht zu einem vollen Erfolg geführt.

Es ist nicht reiner Selbstzweck, wenn man die wichtigsten Schritte aufzeigt, die zu demjenigen Ansatz führen, der unserer Arbeit zugrunde liegt. Sie zeigen, aus welchem Gewichtswinkel heraus gewisse Vorstellungen entwickelt wurden, relativieren unseren eigenen Ansatz und räumen möglicherweise auch mit gewissen Vorurteilen auf. Um nur eines dieser Vorurteile zu nennen: die Anwendung von Methoden und Techniken des Management sei nur in einer Unternehmung von (noch dazu) einer bestimmten Minimalgröße möglich. Zwar fanden Managementprobleme zuerst die ihnen gebührende Aufmerksamkeit in (amerikanischen) Industriebetrieben, doch weiß man heute, daß die Verwendung der Erkenntnisse der Managementtheorie weder an die Größe der Organisation gebunden ist noch an eine bestimmte Rechtsform und ebensowenig an die Eigenschaft des Output als Sachgut. Längst hat sich der Dienstleistungssektor - vor allem Banken und Handel - der theoretischen Kenntnisse bedient und sie in die Praxis umgesetzt. Es ist eine der Prämissen unserer heutigen Theorie, daß erfolgreichem Management - gleichgültig in welchem Tätigksietsbereich - unabhängig von Betriebsgröße und Branche dieselben Prinzipien zugrunde liegen. (34) Es gibt bestimmte gleichgeartete Funktionen, die von einem erfolgreichen Manager erfüllt werden müssen - ob er nun (im Extremfall) in einer militärischen oder kirchlichen Organisation tätig ist bzw. in einem Betrieb oder Verband. Doch wir wollen mit diesem Grundgedanken dem "funktionalen Ansatz" nicht vorgreifen und uns zunächst einen kurzen Blick in die Vergangenheit gestatten.

1.1 Abriß der Entwicklung der Managementlehre bis zum heutigen Ansatz

Der Ingenieur Frederick W. Taylor (1850 - 1915) wirkte bahnbrechend auf dem Gebiet der wissenschaftlichen Untersuchung von Problemen der Geschäfts- und Betriebsführung. Sein Hauptinteresse galt der Rationalisierung

durch Arbeitsteilung. Taylor ging davon aus, daß sich durch die Anwendung wissenschaftlicher Methoden (Beobachtung, Messung und Experiment) eine höhere betriebliche Effizienz erreichen läßt - sei es in Form von Produktivitätssteigerung oder in Form von Kostensenkung. Diese Auffassung erscheint heute selbstverständlich und wird allgemein geteilt. Taylor entwickelte nun ein spezielles Konzept, wie dieses allgemeine Ziel zu erreichen sei - nämlich durch Standardisierung der Arbeitsbedingungen und -methoden. Er glaubte, daß diese Standardisierung - verbunden mit der Aussicht auf einen höheren Lohn bei besserer Soll-Erfüllung - den Arbeitenden zu größeren Leistungen anspornen werde. Taylor sah den Menschen also als "home oeconomicus", der ausschließlich an der Steigerung seines materiellen Verdienstes interessiert ist.

Obwohl Taylors Untersuchungen sich auf die unterste Ausführungsebene - also auf ein doch beschränktes Gebiet - bezogen, ist seine Bedeutung für den heutigen Stand der Wissenschaft nicht zu unterschätzen. Sein größtes Verdienst liegt wohl in der Idee, sich im Betrieb überhaupt der Methoden der Wissenschaft zu bedienen. Auf seinen Prämissen beruht letztlich das heutige Operations Research, d.h. die Anwendung wissenschaftlicher Methoden zur Vorbereitung optimaler Entscheide.(35)

Doch auch sein großer Irrtum - sein einseitiges Menschenbild - inspirierte die Wissenschaft zu neuen Erkenntnissen: letztlich ist Taylors Irrtum mitverantwortlich für die Entstehung der Human-Relations-Bewegung und den damit in Zusammenhang stehenden verhaltenswissenschaftlichen Erklärungsansatz, in dessen Mittelpunkt das heute so aktuelle Problem der Motivation steht - ein Themenkreis, auf den wir an anderer Stelle noch ausführlicher zu sprechen kommen werden.

Taylors Idee, wissenschaftliche Methoden bei der Betriebsführung anzuwenden, wurde bald über deren ursprüngliches Anwendungsgebiet - die Ausführungsebene - hinaus in allen Bereichen der Unternehmung wie z. B. beim Absatz, der Finanzierung und im Personalwesen angewendet.

So galt auch Henri Faylos (1841 - 1925) Interesse bereits den höheren Ebenen des Management. Die technischen Probleme der Arbeitsteilung traten in den Hintergrund - an ihrer Stelle bildete die "Verwaltung" das zentrale Anliegen. Faylo unterscheidet sechs hauptsächliche Aktivitäten:

- technische Vorgänge (Erzeugung, Herstellung, Umformung)
- komerzielle Vorgänge (Einkauf, Verkauf, Tausch)
- finanzwirtschaftliche Vorgänge (Beschaffung und Verwendung des Kapitals)
- Sicherheitsmaßnahmen (Schutz des Vermögens und der Personen)
- Vorgänge der Rechnungslegung (Inventar, Bilanz, Einkaufspreise, Statistik usw.)
- administrative Vorgänge (Vorausplanung und Organisation, Auftragserteilung, Zuordnung und Kontrolle)(36)
  = Management (37)

"Die administrative Funktion erläutert Fayol wie folgt: Keine der fünf vorhergehenden Funktionen hat die Aufgabe, den allgemeinen Wirtschaftsplan

der Unternehmung aufzustellen, sie zu einer sozialen Gemeinschaft zu machen, die Kräfte zuzuordnen und die Tätigkeiten untereinander in Einklang zu bringen. Diese Verrichtungen gehören keineswegs zu den Befugnissen der technischen, komerziellen oder finanzwirtschaftlichen Funktion und auch nicht zu denen der Funktionen, die die Sicherheit und die Rechnungslegung zum Ziele haben; sie bilden eine andere Funktion, die man gewöhnlich mit dem Namen 'Verwaltung' bezeichnet und deren Befugnisse und Grenzen nur mangelhaft bestimmt sind"
und weiter:
"Verwalten heißt vorausplanen, organisieren, Aufträge erteilen, zuordnen und kontrollieren. Vorausplanen heißt die Zukunft erforschen und den Wirtschaftsplan aufstellen. Organisieren heißt den zweifachen Organismus der Unternehmung, der sowohl materieller wie auch sozialer Art ist, begründen. Aufträge erteilen, heißt Sorge dafür tragen, daß das Personal die ihm obliegenden Aufgaben erfüllt. Zuordnen heißt verbinden, einigen, alle Tätigkeiten und Kräfte miteinander in Einklang bringen. Kontrollieren heißt darüber wachen, daß alles gemäß den festgesetzten Regeln und gegebenen Anordnungen verläuft"(38)

Gerade diese sechste, soeben von Fayol beschriebene Funktion deckt sich im Grundsätzlichen mit dem Inhalt desjenigen Managementbegriffs, der dem sog. "funktionalen Erklärungsansatz " entspricht und der unmittelbar aus Fayols Arbeit abgeleitet werden kann. Dieser funktionale Ansatz wurde, wie bereits erwähnt, unserer Arbeit zugrunde gelegt und wird noch eingehend erörtert.

Ende der zwanziger, Anfang der dreißiger Jahre (1927 - 1932) wurde von Elton Mayo ein großangelegtes Experiment in einem Werk der Western Electric Company in Hawthorne durchgeführt, das unter dem Namen "Hawthorne Studie" Berühmtheit erlangte. Berühmt wurde es, weil es die von Taylor verbreiteten Thesen (unbeabsichtigterweise) widerlegte und am Anfang der sog. Human-Relations-Bewegung stand.

Der ursprüngliche Zweck des Experimentes war es, den Einfluß physikalischer Arbeitsbedingungen auf die Arbeitsproduktivität zu untersuchen. Das Ergebnis jedoch war verblüffend. Es zeigte sich, daß die Produktivität weniger von physikalischen (Taylors "mechanistisch-physiologische"(39) Konzeption) als von sozialen Faktoren abhängt.

Die Human-Relations-Bewegung, die Lehre von den zwischenmenschlichen Beziehungen, als deren Schöpfer Elton Mayo gilt, befaßte sich nun gerade mit denjenigen Gesichtspunkten, die von Taylor negiert und von anderen Autoren vernachläßigt wurden: sie sah den Betrieb als Geflecht sozialer Beziehungen und stellte folgende Thesen auf:

1. Die Leistung eines Arbeiters wird nicht durch seine physische, sondern durch seine "soziale Kapazität" bestimmt.
2. Nicht-finanzielle Anreize haben den größten Einfluß auf Motivation und Zufriedenheit des Arbeiters.
3. Der höchste Spezialisierungsgrad ist nicht die wirkungsvollste Art der Arbeitsteilung.

4. Die Arbeiter reagieren gegenüber den Vorgesetzten nicht als Individuum, sondern als Mitglieder einer Gruppe. (40)

Später erkannte man jedoch, daß die Beziehungen zwischen Arbeitsmoral und Arbeitsleistung vielschichtiger sind. Der heutige sog. "verhaltenswissenschaftliche Ansatz" sieht in der Motivation der Arbeiter und Angestellten sein zentrales Problem. Er untersucht die Faktoren, die eine hohe Arbeitsmoral und Produktivität bewirken sowie den Einfluß von Führungsverhaltensweisen und Umweltfaktoren. Da der Betrieb als soziales System angesehen wird, muß auch die Bedeutung von Rolle, Status und Statussymbolen sowie die Funktion informeller Gruppenbildung erforscht werden. Ein weiterer Problemkreis, der im Rahmen dieses Ansatzes von Bedeutung ist, ist derjenige der Kommunikation.

Der verhaltenswissenschaftliche Ansatz versucht, betriebliche Vorgänge unter Verwendung von Methoden und Erkenntnissen der Psychologie, der Sozialpsychologie und der Soziologie zu erklären.(41)

Dieser Ansatz ist für sich allein genommen zwar unzureichend zur vollständigen Erklärung des betrieblichen Geschehens, da er ihn 'einseitig' vom soziologischen Blickwinkel aus betrachtet. Seine Erkenntnisse haben jedoch ihren Platz bei der Erforschung der Managementfunktion "Führung", insbesondere auf dem Gebiet der Motivation - wie wir in dem Kapitel über Führung noch sehen werden.

Der jüngste Ansatz (42) der Managementlehre ist der Systemansatz, der deshalb eine Alternative zum funktionalen Ansatz darstellt, weil er den Blick auf Ganzheiten und nicht auf einzelne Teilbereiche konzentriert.

Ein System kann als Zusammenstellung von Elementen definiert werden, welche die plangemäße Verwirklichung bestimmter Ziele ermöglicht.(43) Neben den Zielen und Elementen sind bei dieser Betrachtungsweise vor allem die Prozesse, die sich zwischen den einzelnen Teilkomponenten abspielen, von Bedeutung. Für die Unternehmung bedeutet dies folgendes: Der systemgerichtete Manager betrachtet seinen Betrieb als Ganzheit, vergleichbar etwa dem menschlichen Organismus. Die einzelnen Teile bestehen nicht jedes für sich, sondern stehen in Beziehung zueinander, beeinflussen einander, sind interdependent, wobei der Organismus als solcher wiederum nicht isoliert in seiner Umwelt dasteht.

Wenn man den Managementprozeß aus diesem Blickwinkel betrachtet, so ergibt sich in Kürze folgendes:

Bei der Planung muß nicht nur das interne System beachtet werden, sondern auch das Konkurrenz- und Umweltsystem. In der Organisation, die hier gleichbedeutend ist mit der Zusammenstellung der Elemente, stehen die Kommunikations- und Entscheidungsprozesse im Fordergrund des Interesses. Dies im Gegensatz zur "neoklassischen" Organisationslehre, bei der die formale Organisation (trotz Einbezugs der informellen Gruppen) das wesentliche Element darstellt. Der Systemansatz sieht die Organisation als System von Informations- und Entscheidungszentren, bei dem vor allem die Struk-

turierung der Kommunikationskanäle Aufmerksamkeit verdient. Demzufolge konzentriert sich das Interesse auf die Informations- und Kommunikationsprozesse.

Es gibt mehrere Gründe, weshalb der auf den ersten Blick bestechende theoretische Ansatz nicht als Grundlage für diese Arbeit in Frage kommt. Der erste ist die Komplexität und daher Kompliziertheit des Ansatzes. Die Schwerpunkte der systemtheoretischen Untersuchung sind nicht mit denen identisch, die die größten Probleme der Kur- und Verkehrsdirektoren darstellen. So ist die Konzentration auf Kommunikations- und Informationsprozesse für eine Kurortorganisation nicht von gleicher Wichtigkeit wie beispielsweise für einen Großbetrieb. In den von uns anvisierten, mit relativ geringem Personalbestand ausgestatteten Organisationen fallen z. B. Informations-, Entscheidungs- und Kontrollzentren oftmals zusammen, so daß Probleme dieser Art eine eher untergeordnete Rolle spielen. Eine systemorientierte Betrachtung erscheint daher nicht unbedingt notwendig, zumal die Probleme und Aufgaben, die für Kur- und Verkehrsvereine im augenblicklichen Zeitpunkt von größtem Interesse sind, auch auf andere Art (mit Hilfe des funktionalen Ansatzes) in den Griff bekommen werden können. Es ist außerdem möglich - und wird auch praktiziert - gewisse Gedanken dieser ganzheitlichen Betrachtungsweise zu übernehmen. So wird z. B. bei der Planung des Marketing das Konkurrenz- und Umweltsystem keineswegs vernachläßigt und auch der Gedanke der feedback läßt sich sinngemäß übernehmen.

Von der Zielsetzung dieser Arbeit ausgehend, nämlich ein praktikables Ausbildungskonzept zu entwerfen, bei dem auch praktische Gesichtspunkte bedacht werden müssen wie zeitliche Beschränkung und sinnvolle Aufteilung des Stoffprogramms in zeitlich voneinander getrennte Teile, bietet sich der funktionale Ansatz an. Er eröffnet die Möglichkeit, den relevanten Ausbildungsstoff systematisch klar zu gliedern und - so weit dies überhaupt möglich ist - in sich geschlossenen Abschnitten darzustellen, ohne dabei auf die Erörterung spezifischer Probleme, die nicht in unmittelbarem Zusammenhang mit der eigentlichen Theorie stehen, verzichten zu müssen.

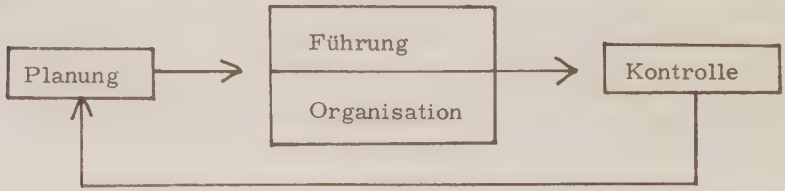
Der funktionale Ansatz ist unmittelbar aus Fayols Arbeit hervorgegangen. Seinen Ausgangspunkt bilden die vier Hauptfunktionen des Managers: planen, organisieren, führen und kontrollieren. Neben diesen wird häufig die Koordination als weitere genannt. Wir betrachten die Koordination jedoch als ein Ziel, nicht als eine gesonderte Funktion, das nur auf dem Wege über Planung, Organisation, Führung und Kontrolle erreicht werden kann. Es ist notwendig, die Managementfunktionen gedanklich von den Unternehmensfunktionen zu trennen. Die Beziehungen lassen sich folgendermaßen darstellen: (44)

Unternehmensfunktionen / Managementfunktionen	technische Bereiche			
	↓ Erstellung der Dienstleistung	↓ Verkauf	↓ Finanzen	↓ Personal
Planung →				
Organisation →				
Führung →				
Kontrolle →				

Aus dieser Abbildung geht verschiedenes hervor:

- Ein Manager, dessen Tätigkeitsbereich eine der Unternehmensfunktionen darstellt, muß gleichzeitig alle Managerfunktionen wahrnehmen. Im allgemeinen verstehen wir unter Managern leitende und verantwortliche Persönlichkeiten in der Wirtschaft. (45) Es handelt sich jedoch auch dann um einen Manager, wenn er neben seinen eigentlichen Managementfunktionen eine "technische Funktion" erfüllt, d.h. wenn er auf einem Sachgebiet eine Tätigkeit ausübt. Allerdings: je höher der Betreffende in der Betriebshierarchie steht, desto kleiner wird der Anteil der technischen Arbeit an seiner Gesamttätigkeit.
- Weiter wird in dieser Abbildung ersichtlich, daß eine wirkungsvolle Unternehmensplanung sich auf alle Bereiche der Unternehmerfunktion erstreckt. Dasselbe gilt für die übrigen Managementfunktionen.

Die logische Folge der Managementfunktionen läßt sich folgendermaßen darstellen:



Planung ist bewußtes Gestalten der Zukunft. Sie besteht aus der Festlegung der Unternehmensziele und der sich hieraus ergebenden Zielhierarchie sowie der Wahl der zur Zielverwirklichung geeigneten Richtlinien, Verfahren und Methoden. Die Gesamtplanung steht am Anfang jedes wirtschaftlichen Handelns. Der Gesamtplan ist der Rahmen für die Ausarbeitung der Teilpläne: des Absatzplanes, des Finanzplanes und des Beschaffungsplanes.

Die fertige Organisation stellt die Übersetzung des oder der Ziele in Struktur und Prozeß dar. (46)

Die Organisationsfunktion umfaßt folgende Aspekte:

- Auswahl und Zusammenfassung von Menschen und/oder Sachmitteln unter dem Gesichtspunkt ihrer Eignung zur Verwirklichung eines festgelegten Zieles
- Vorgabe des Ziels als Funktionsziel der geschaffenen Einheit
- Gestaltung und Regelung des Tätigkeitsprozesses. (47)

Man erkennt, daß Planung die logische Voraussetzung der Organisation ist. Eng verbunden mit der Organisationsfunktion ist die Führungsfunktion, wie aus der folgenden Definition ersichtlich wird: Führung bedeutet allgemein die "Steuerung der Bewegung anderer auf ein Ziel hin". (48) Zwischen Führung und Organisation besteht eine gegenseitige Interdependenz: Wenn durch Planung Ziele gesetzt werden, die mit Hilfe von Organisation und Führungsverhaltungsweisen erreicht werden sollen, so ist es notwendig, die Durchführung zu überwachen und bei Zielabweichungen korrektive Maßnahmen einzuleiten. Wenn die Notwendigkeit von Korrekturen zu Planänderungen führt, so ist der Funktionenkreislauf geschlossen.

Bevor wir uns anschließend den Funktionen im einzelnen zuwenden, ist noch die Diskussion der Frage notwendig, ob und wenn ja, weshalb Managementmethoden in kurörtlichen Organisationen angebracht sind.

1.2 Lassen sich die Prinzipien des Management im Kur- und Verkehrsverein anwenden?

Wie bereits unter Punkt 1 dieses Kapitels erläutert wurde, gehört es zu den Prämissen der heutigen Managementtheorie, daß es eine Reihe gleichgearteter Funktionen, die für die Ausübung der Managementtätigkeit charakteristisch sind, gibt, die unabhängig von Betriebsart, rechtlicher Organisationsform oder Organisationszweck sind. Daraus resultiert unmittelbar ihre Gültigkeit auch für Kur- und Verkehrsvereine. Man kann diese Frage jedoch auch unter einem anderen Gesichtspunkt betrachten:

Die Managementlehre hat die Untersuchung der Unternehmensführung und Unternehmensleitung zum Gegenstand. Der Unternehmensbegriff ist - besonderns in der älteren Literatur - oftmals mit dem Ziel der Gewinnmaximierung verknüpft. Dies verleitet zu der Annahme, daß die Prinzipien und Methoden, die in der Betriebswirtschaftslehre entwickelt wurden und werden, nur für gewinnstrebende Unternehmen angewendet werden können. Ge-

winnmaximierung oder Gewinnerzielung überhaupt stellt jedoch nur eines (wenn auch das häufigste) der möglichen Unternehmensziele dar. So kann auch die Stiftung von Nutzen das Ziel einer Unternehmung sein. Dies ist z. B. bei nicht-privatwirtschaftlichen, gemeinnützigen Organisationen der Fall.

Abgesehen davon, daß der Unternehmensbegriff (und alle mit ihm im Zusammenhang stehenden Fragen) nicht das Ziel der Gewinnmaximierung oder -erzielung von vorneherein impliziert, ist, wie gesagt, die Anwendung von Managementmethoden nicht an den erwerbswirtschaftlichen Charakter der betreffenden Organisation gebunden. Sämtliche Methoden, Techniken und Verfahren sollen vielmehr dazu dienen, das gesteckte Ziel auf optimale Weise zu erreichen. Worin dieses Ziel - global und en detail - besteht ist bereits - in unserem Fall - eine Frage des Kurortmanagement.

Eine Interessengemeinschaft, wie sie der Kur- und Verkehrsverein ja darstellt, verfolgt im allgemeinen das globale Ziel, den größtmöglichen Nutzen für die Gemeinschaft, die sie vertritt, zu erzielen. Konkret bedeutet dies, daß der Bestand des Kurortes als solcher gesichert und die touristische Entwicklung gefördert wird. Wenn auch das unmittelbare Ziel der Kurortorganisation, die Stiftung von Nutzen, nicht erwerbswirtschaftlich ist, so steht mittelbar doch die Gewinnerzielung der Mitglieder dahinter. Die Erfüllung gemeinnütziger Aufgaben durch die Kurortorganisation, die für sich selbst keinen Gewinn anstrebt, dient letztlich den wirtschaftlichen Interessen des gesamten Ortes. Sie hat den Boden vorzubereiten und mitzugestalten, auf dem die Fremdenverkehrsbetriebe ernten sollen. Um dies zu erreichen, kann und muß sie sich durchaus unternehmerischer Mittel bedienen.+)

Gerade weil sie eine Verantwortung für die wirtschaftliche Entwicklung des gesamten Ortes tragen und andererseits in der Regel über knappe finanzielle und personelle Mittel verfügen, sind die Kur- und Verkehrsvereine zu einem rationellen Einsatz dieser Mittel verpflichtet. Rationales d. h. vernunftmäßiges und nicht instinkthaftes Handeln beruht immer auf einem rationalen Entscheid. Sein hauptsächliches Merkmal besteht in der Orientierung des Handelnden an seinen Zielen. (49) Eine rationale Verhaltensweise ist es beispielsweise, einen bestimmten Ertrag/Nutzen mit einem Minimum an Aufwand oder mit einem festgesetzten Aufwand einen maximalen Ertrag erzielen zu wollen. "Als rational wird ... die Wahl jenes Verhaltens bezeichnet, welches in der gegebenen Situation und bei den vorgegebenen Zielsetzungen und Einschränkungen ... den Nutzen ... zu maximieren verspricht."(50) Die Frage der Anwendbarkeit von Managementmethoden in Kur- und Verkehrsvereinen ist also aus jedem Gesichtswinkel zu bejahen.

+) Vgl. dazu die Ausführungen unter dem Punkt "Über die Problematik der Zielformulierung in den lokalen, überbetrieblichen touristischen Organisationen" (2.24).

1.3 Exkurs: Über mögliche Rechtsformen der Fremdenverkehrsorganisationen

Wir haben unter Punkt 3.3 des vorangegangenen Kapitels versucht, kurz diejenigen Aufgaben aufzuzeigen, die u.E. in Gegenwart und Zukunft die Tätigkeit der Kur- und Verkehrsvereine bestimmen sollten. Aus der Erörterung der Frage, ob Managementmethoden - d.h. Methoden der Unternehmensführung - auch in den von uns anvisierten Vereinen am Platz sind, ging bereits hervor, daß eine gewissen Diskrepanz zwischen der rechtlichen Organisation dieser Interessengemeinschaften und ihren letztlich erwerbswirtschaftlichen Zielen nicht auszuschliessen ist. Es erhebt sich daher die Frage, ob der Verein der angemessene bzw. optimale rechtliche Rahmen für die Erfüllung der Führungsaufgabe der "Kollektiven Unternehmung Kurort" ist. +)

Der Entscheidungsspielraum des geschäftsführenden Kurdirektors und seine Einflußmöglichkeit auf die Mitglieder des Vereins, der bis auf wenige Ausnahmen die übliche juristische Organisationsform der Kurorte in der Schweiz darstellt, ist gemäß Statuten in den meisten Fällen relativ gering. Beides ist institutionell weitgehend nicht abgesichert und hängt von dem persönlichen Durchsetzungsvermögen des jeweiligen Direktors einerseits und dem guten Willen und der Einsicht der Vereinsmitglieder andererseits ab. Die Durchsetzung z.B. einer umfassenden Marketingstrategie macht es jedoch in einzelnen Fällen notwendig, die Eigeninteressen der Vereinsmitglieder zugunsten des Gesamtinteresses hintenan zu stellen. Hier erschiene es zweckmäßiger, wenn sich der geschäftsführende Direktor nicht nur auf seine rhetorischen Fähigkeiten verlassen müßte, sondern auch über statutarisch festgelegte Rechte verfügen könnte. Die nächstliegende Möglichkeit, den Einfluß des Kurdirektors zu vergrößern, besteht demnach in einer entsprechenden Revision der Vereinsstatuten.

Grundsätzlich erscheint jedoch auch die Überlegung angebracht, ob die Umwandlung des Kurvereins in eine Kurorts-AG oder -Holding in Betracht zu ziehen sei.

Die Vorteile einer AG liegen in der Möglichkeit einer straffen Führung und der generell bestehenden Möglichkeit, kurörtliche Gemeinschaftseinrichtungen selbst zu erstellen und zu betreiben, deren Finanzierung über den Kapitalmarkt erfolgen könnte. Ein nicht zu übersehender Nachteil besteht jedoch darin, daß die bisher selbständigen Unternehmen im Kurort ihre Selbständigkeit aufgeben müßten. Es erscheint daher praktisch unmöglich, die Umwandlung bereits bestehender Kur- und Verkehrsvereine in eine Aktiengesellschaft durchzusetzen. Bei neu entstehenden Kurorten liegt der Fall selbstverständlich anders.

+) Sinngemäß gelten diese Überlegungen ebenfalls für Städte bzw. dort ansässige, am Fremdenverkehr beteiligte Betriebe und ihre Koordinationsstelle.

Praktisch undurchführbar und rechtlich bedenklich (Kartellrecht) wäre ein derartiger Zusammenschluß auf regionaler Ebène. Abgesehen davon, daß eine derartige Zusammenballung wirtschaftlicher Kräfte in einer vom Wettbewerbsdenken gekennzeichneten Marktwirtschaft unerwünscht ist, läßt sich die Koordinationsaufgabe der regionalen Verbände rationeller, d.h. ohne immense Kosten und Verwaltungsaufwand durch die bestehenden Organisationen erfüllen.

Eine weitere Variante, die die wirtschaftliche Eigenständigkeit der kurörtlichen Betriebe weniger als der direkte Unternehmenszusammenschluß einengt, wäre die Bildung eines "Kurortkonzerns".

Die einfachste Art einer derartigen Konzernbildung ist die Beteiligung. Beträgt diese über 50 %, so entstehen eine herrschende Muttergesellschaft und eine beherrschte Tochtergesellschaft. Liegt die Leitung eines Konzerns in Händen einer Holdinggesellschaft - auf die wir später nochmals zu sprechen kommen werden - so kann diese unter Anwendung des Schachtelsystems mit verhältnismäßig geringem Kapital den gesamten Konzern beherrschen.(51)

Nimmt man das "divisionale Modell" zum Vorbild eines Kurortkonzerns, bei dem jede Sparte (Division bzw. Unternehmung) eine unternehmerische Einheit bildet, so besitzen die Leitenden der Konzernunternehmungen weitgehende Vollmachten, da ihnen alle wesentlichen betrieblichen Funktionen zustehen.(52) Allerdings sind ihre Entscheidungsvollmachten im Vergleich zum Einzelunternehmer dennoch eingeschränkt, da sie der Konzernleitung rechenschaftspflichtig sind. Außerdem bleiben sämtliche Entscheidungen, die sich für den Konzern als Ganzen auswirken, der Konzernleitung vorbehalten bzw. werden von dieser koordiniert.

Der Aufbau eines Konzern zerfällt im wesentlichen in drei Elemente:(53)

- Konzernleitung
- Zentralabteilungen
- Konzernunternehmungen.

Für die Gestaltung der Konzernleitung selbst stehen zwei Möglichkeiten offen:
1. Holding- bzw. Verwaltungsgesellschaft
2. Subordinationskonzern.

Hertz-Eichenrode umschreibt die Aufgaben der Holding wie folgt:(54) "Die Holding beschäftigt sich ausschließlich mit dem Erwerb und der Verwaltung von Anteilen der angeschlossenen Konzernunternehmungen und nimmt lediglich finanzielle und allgemeine Führungs- und Verwaltungsfunktionen wahr, während auf eine eigenständige Geschäftstätigkeit im Sinne der Herstellung und des Vertriebs von Leistungen verzichtet wird; sie ist also weder produktiv noch gewerblich tätig."

+) Schachtelsystem besagt, daß die Holding die Majorität bei einer Gesellschaft besitzt, die wiederum ihrerseits eine oder mehrere andere Unternehmungen beherrscht.

Derartige "Koordinationskonzerne" sind dadurch entstanden, daß die angeschlossenen Konzernunternehmungen der Holding ihre Betriebe übertragen und dafür Anteile an der Dachgesellschaft erhalten. (55) Der Subordinationskonzern dagegen beherrscht als Muttergesellschaft die angeschlossenen Tochterunternehmungen.

Der Konzernleitung direkt unterstellt sind die Zentralabteilungen, deren hauptsächliche Aufgabe in der Koordination der einzelnen Konzernunternehmungen besteht. In einem Kurortkonzern könnten diese Aufgaben beispielsweise im zentralen Marketing, der zentralen Kurortsplanung (Kurortspolitik, Gesamtkonzeption), zentralem PR etc. bestehen. Je nachdem, wieviel Zentralabteilungen aus den Konzernunternehmungen ausgegliederte Aufgaben übernehmen, spricht man von einem zentral oder dezentral geleiteten Konzern. "Bei dezentraler Führung fallen ihnen lediglich Informations- und Überwachungsaufgaben zu, während mit zunehmender Zentralisation auch Weisungsbefugnisse, die in Führungs- oder sogar Ausführungsfunktionen zum Ausdruck kommen, hinzukommen." (56)

Den Konzernunternehmungen fallen in diesem Modell die eigentlichen, auf eine wirtschaftliche Leistung ausgerichteten Durchführungsfunktionen zu. (57)

Bei der Beurteilung derartiger Kurortkonzerne ist zunächst ein allgemeines Problem zu nennen: Die Konzernunternehmungen sollen auf der einen Seite ihre Funktion als wirtschaftlich selbständige Unternehmung erfüllen, andererseits auf die Ziele des Konzerns ausgerichtet sein. (58) Dieser mögliche Zielkonflikt kann dazu führen, daß die einzelnen Fremdenverkehrsträger am Ort ihre eigenen Interessen hinter denjenigen der Gesamtheit zurückstellen müssen, eine Tatsache, die die Bereitschaft, einen solchen Konzern zu bilden, entscheidend beeinflußt.

Ein Unternehmensverband unter der Leitung einer Holding würde den Vorteil bieten, daß die als notwendig erkannten Gesamtaufgaben wie zentrales Marketing, Kurortpolitik im Rahmen einer Gesamtkonzeption usw. unter einheitlicher Leitung tatsächlich durchgeführt werden könnten, da die Konzernleitung über die entsprechenden wirtschaftlich-rechtlich abgesicherten Kompetenzen verfügen würde.

Zweifellos würden also aus der Umwandlung eines Kurvereins in eine Holdinggesellschaft - einmal abgesehen von den technischen Schwierigkeiten, die sich hierbei ergeben würden - Vorteile für den gesamten Kurort resultieren, da eine koordinierte Planung aller Maßnahmen zur Förderung des Kurortes gegeben wäre. Allerdings bleibt es auch in diesem Fall sehr fraglich, ob die Beteiligten in der Praxis gewillt wären, ohne wirtschaftliche Not auf einen Teil ihrer Selbständigkeit zugunsten des Ganzen zu verzichten.

Wir müssen in dieser Arbeit von den Gegebenheiten ausgehen und unser Konzept auf die tatsächliche Stellung des Kur- und Verkehrsdirektors abstimmen. Die generelle Anwendbarkeit der Management-Techniken wird davon nicht berührt, wie bereits dargelegt wurde.

2 Die Planung als erste Managementfunktion

2.1 Was ist Planung?

Im Rahmen einer Skizzierung des Lehrstoffes ist es nicht angebracht, auf die sehr umfangreiche und teilweise kontroverse Diskussion des Planungsbegriffes einzugehen. Wir wollen uns der Planungsdefinition Kazmiers anschliessen, da sie alle wesentlichen Schritte der Planung beinhaltet. "Planen heißt Unternehmensziele festlegen und die zur Zielerreichung geeigneten Richtlinien, Verfahren und Methoden bestimmen. Effektive Planung hängt weitgehend von der Anwendung effektiver Entscheidungstechniken ab."(59)

Während die Ziele, bei deren Festlegung die externen und internen Einflußfaktoren zu berücksichtigen sind, den Soll-Zustand beschreiben, zeigen die Richtlinien das geforderte Verhältnis zwischen Mittel und Ergebnis.(60)

Sie bilden den Rahmen für weitere betriebliche Entscheidungen. Verfahren beschreiben die Schrittfolge, die bei der Zielverwirklichung eingehalten werden muß, die Methode zeigt, wie die einzelnen Schritte durchgeführt werden sollen.(61)

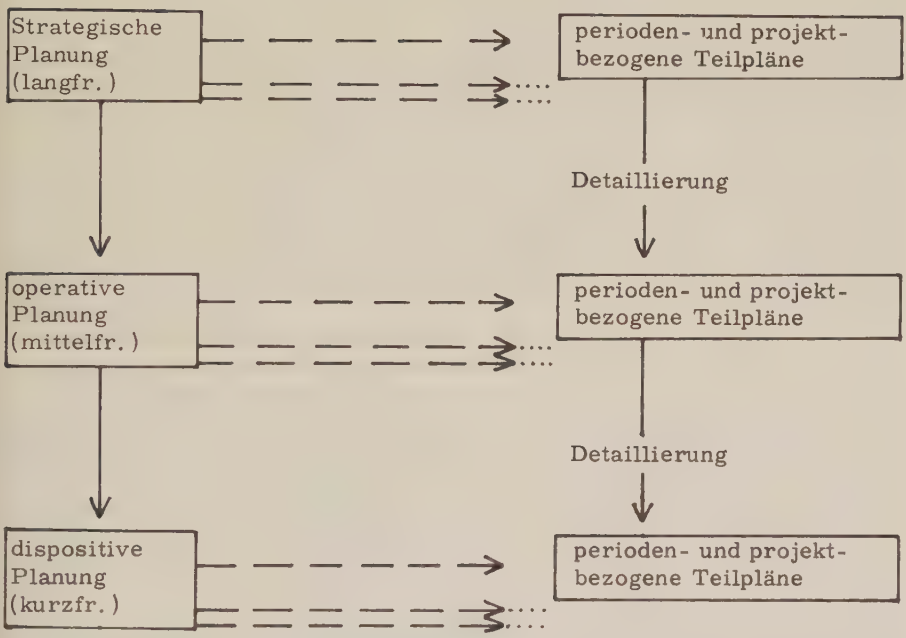
Ziele, Richtlinien, Verfahren und Methoden schränken in steigendem Masse den Entscheidungsspielraum ein. Jeder der soeben beschriebenen "Planungsschritte" impliziert einen Entscheidungsprozeß. Die richtige Entscheidfindung stellt somit ein, wenn nicht das zentrale Problem der Planung dar.

Bevor wir uns eingehender mit den soeben beschriebenen Elementen der Planung befassen, wollen wir einen kurzen Blick auf die verschiedenen Planungsarten sowie die Vorteile und Probleme der Planung im allgemeinen werfen.

Nach ihrer zeitlichen Reichweite wird unterschieden in langfristige (strategische), mittelfristige (operative) und kurzfristige (dispositive), ferner in projekt- und periodenbezogene Pläne.(62) Alle diese Pläne sind in der sog. zielorientierten Gesamtplanung, der integrierten Planung, miteinander verknüpft. Sie läßt sich folgendermaßen veranschaulichen:

Abbildung 1

Die Kombination der Teilpläne in der integrierten Gesamtplanung



Die dispositive Planung geht also aus der operativen, diese wiederum aus der strategischen Planung hervor. Die Teilpläne werden auf allen drei Ebenen miteinander abgestimmt.

Zeigt sich an irgendeiner Stelle des Systems die Notwendigkeit einer Planänderung, so erfolgen die Korrekturmaßnahmen in umgekehrter Pfeilrichtung. (63)

Die Vorteile der integrierten Planung und der Planung überhaupt liegen auf der Hand:
Bei mehr oder weniger improvisierten ad-hoc-Entscheidungen schränkt der Handelnde seinen Handlungsspielraum selbst ein, da er nur noch unter denjenigen Varianten wählen kann, die sich in dem zur Verfügung stehenden Zeitraum verwirklichen lassen, während bei der Planung Alternativen unterschiedlicher Zeitdauer berücksichtigt werden können und somit der ökonomisch richtige Entscheid ermöglicht wird. Entscheidungen, die unter Zeitdruck gefällt werden, erlauben nur selten eine Abstimmung mit anderen

Geschäftsbereichen, so daß ihnen eine desintegrierende Tendenz innewohnt. Geplante Entscheide, die aufgrund einer durchdachten Zielhierarchie entstehen, lassen sich widerspruchsfrei miteinander verknüpfen und sich "so mit den täglichen Entscheidungen (...) verbinden, daß die Konzeption stets mit dem voraussichtlich Realisierbaren, die Entscheidungen stets mit der Konzeption übereinstimmen. Eine Hierarchie von sachlich und zeitlich ineinandergreifenden, periodisch aktualisierten Plänen stellt diese Übereinstimmung immer aufs Neue her."(64)

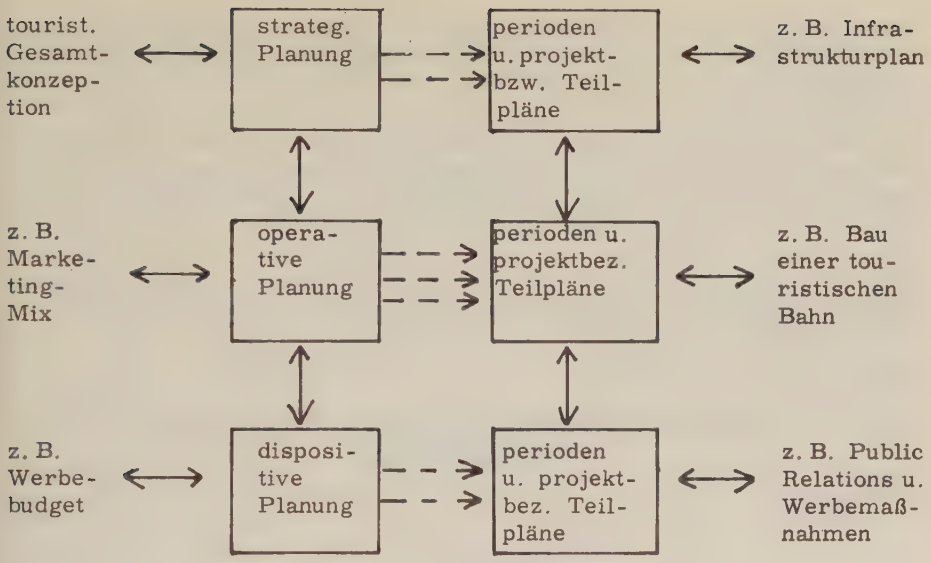
Das hauptsächliche Problem der Planung, auch der integrierten, liegt in Folgendem: Jede Planung beruht auf einer Beurteilung des Ist-Zustandes, einer Feststellung aller erkannten oder vermuteten Wirkungszusammenhänge und auf Annahmen über die zukünftige Entwicklung. Während sich der Ist-Zustand mit relativer Leichtigkeit richtig feststellen läßt, liegen den Wirkungszusammenhängen zwischen Unternehmen und Umwelt bereits Hypothesen zugrunde, deren zugrundegelegte Annahmen bereits auf einer Fehleinschätzung beruhen können. Noch höher ist das Risiko eines Irrtums bei der Erstellung von Prognosen, die die Zielwahl entscheidend beeinflussen. Der Planung wohnt also in vieler Beziehung ein hohes Maß an Unsicherheit inne.

Neben dem Einbezug aller relevanten Einflußfaktoren und ihrer möglichst genauen Ermittlung muß auf die richtige Relation zwischen Unternehmenspotenz und Zielen bei gegebener Umweltsituation geachtet werden. Doch selbst wenn diese Forderungen erfüllt sind, lassen sich nicht alle Unstimmigkeiten im täglichen Leben der Unternehmung vermeiden. Die Teilpläne können nicht bis ins letzte Detail aufeinander abgestimmt werden, denn ein solches Vorhaben würde den gesamten Betrieb unelastisch werden lassen.

Wenn auch die Planung also kein Allheilmittel zur Lösung aller betrieblichen Probleme darstellt, so ist sie doch ein sicherer Weg, um rationales Handeln im Betrieb herbeizuführen.

Die Bedeutung der integrierten Gesamtplanung für die lokale Fremdenverkehrsorganisation wird deutlich, wenn man das Zusammengreifen der Teilpläne anhand eines praktischen Beispiels erläutert.

So kann beispielsweise der im Rahmen der touristischen Gesamtkonzeption aufgestellte Infrastrukturplan zeigen, daß zur Erreichung bestimmter Sollwerte der Bau einer weiteren touristischen Bahn erforderlich wird. Der integrierte Gesamtplan könnte dann folgende Gestalt aufweisen:



Der Bau der touristischen Bahn befindet sich also über den Infrastrukturplan mit der touristischen Gesamtkonzeption in Einklang und wird im Rahmen des Marketing-Mix berücksichtigt. Gleichzeitig wird die nachgeordnete dispositive Planung daran orientiert. Was in der Übersicht nicht gezeigt werden konnte, ist die Abstimmung der Teilpläne auf allen drei Stufen mit weiteren Teilplänen derselben Stufe.

Ein derart in einen sachlich und zeitlich abgestimmten Gesamtplan eingebetteter Teilplan birgt geringere Risiken in sich als ein Entscheid "ad hoc" desselben Inhalts, bei dem die Übereinstimmung mit anderen Teilplänen nicht geprüft bzw. hergestellt werden konnte.

2.11 Die Bestimmung der Ziele

Wie bereits einleitend dargestellt wurde, besteht der erste Schritt der Planung in der Festlegung der Unternehmensziele und der Identifikation derjenigen Faktoren, die dabei berücksichtigt werden müssen.

Wir werden im folgenden zunächst versuchen, die theoretischen Grundlagen und Zusammenhänge kurz darzustellen. Eine Vertiefung findet sich an späterer Stelle (Punkt 2.2 dieses Kapitels), wo die spezielle Problematik der Zielformulierung in den Kur- und Verkehrsvereinen erläutert wird.

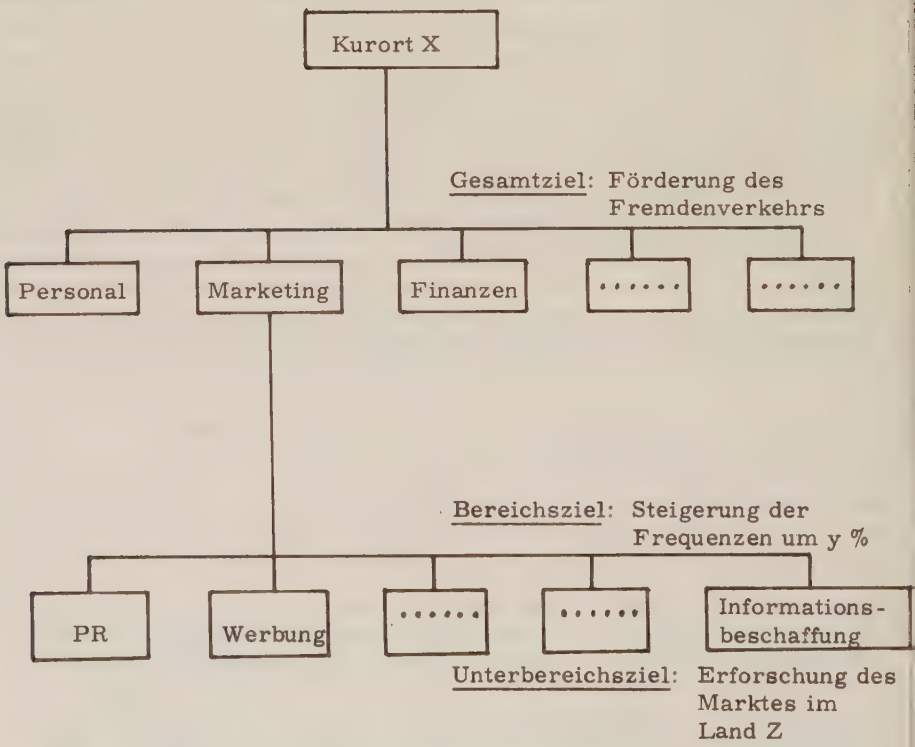
In der älteren Literatur werden Profit, Bestand oder Wachstum als die Unternehmensziele schlechthin definiert. Die Managementlehre, die hier vertreten wird, geht jedoch bekanntlich von der Hypothese aus, daß sie

für alle Arten von Unternehmen Geltung besitzt. Wir sehen daher das oberste und gemeinsame Ziel aller, auch der non-profit-Organisationen, in der Erzeugung eines Produktes oder einer Dienstleistung von wirtschaftlichem Wert. (65)

Aus diesem obersten Ziel lassen sich noch keine praktischen Maßnahmen ableiten. Es muß vielmehr in zweifacher Richtung aufgegliedert und konkretisiert werden. Für alle Tätigkeitsbereiche müssen voneinander zwar unterschiedliche, aber vereinbare Teilziele festgelegt werden. Außerdem müssen diese Teilziele für alle Stufen der Ausführung weiter konkretisiert werden (Einzelziele). Es entsteht so eine Hierarchie von miteinander vereinbaren Teilzielen, bei der die Einzelziele jeweils Teilziele des übergeordneten Gesamtziels sind.

Abbildung 2

Beispiel einer möglichen Konkretisierung des obersten Unternehmensziels



Das Gesamtziel des Kurortes X, die Förderung des Fremdenverkehrs, wurde für den Bereich Marketing dahingehend konkretisiert, daß eine Steigerung der Übernachtungsfrequenzen von y % erreicht werden soll, was für den Unterbereich Informationsbeschaffung die Erforschung eines bestimmten neuen Marktes Z bedeutet. Daraus ist erkennbar, daß die Ziele von oben nach unten immer detaillierter und präziser werden und gleichzeitig, daß die untergeordneten Ziele jeweils Mittel zur Erreichung des übergeordneten darstellen (Ziel-Mittel-Relation).

Die eben beschriebene Zielhierarchie besitzt ihr Korrelat in der integrierten Planung, deren Bestandteil sie ist. Entscheidend für die Wirksamkeit der Planung ist nicht nur der Inhalt der Zielsetzung, sondern auch deren Form. Nicht formulierte Ziele, die nur in den Köpfen der leitenden Manager existieren, bleiben meist vage und wirkungslos, da sie sich nicht als Führungsmittel verwenden lassen. Sind die nachgeordneten Stellen nicht exakt über die Zielsetzungen informiert, so "schwimmen" sie bei den Entscheiden, die sie selbst zu treffen haben. Erhalten sie aber die notwendigen Informationen, so können sie selbständig in dem ihnen gesteckten Rahmen handeln. Dies bedeutet eine Motivation und bringt gleichzeitig eine Entlastung der übergeordneten Führungskräfte mit sich.+)

Zur Bedeutung, die formulierte Zielsetzungen für eine Unternehmung haben, schreibt Müller: "Der erste und vielleicht wesentlichste Gewinn (ist,) ... daß viele allgemeine Fragen des Lebens der Unternehmung überhaupt zur Diskussion gestellt, geklärt und beantwortet werden. Die unternehmungspolitische Besinnung zieht in der Praxis manche Wertung und viele vorgefaßte Meinungen, die sonst gerne im Bereich der Tabus verbleiben, ins Licht einer sorgfältigen Prüfung. Dazu versucht sie, mit jener zwielichtigen Unentschlossenheit in Grundsatzfragen aufzuräumen, die in der Praxis so häufig anzutreffen ist und im Alltag immer wieder zu widersprüchlichen Entscheidungen führt."(66)

Neben der verbalen Formulierung und schriftlichen Niederlegung ist die Quantifizierung der Teilziele von entscheidender Bedeutung. Sauer schreibt hierzu:
"Der Nutzen einer rechnerisch durchgearbeiteten strategischen Konzeption bemißt sich ... nicht nach der Genauigkeit, mit der sie schließlich - Jahre danach - von den Tatsachen eingeholt wird. Worauf es in erster Linie ankommt, ist statt dessen, daß sie, solange sie jeweils gilt ... als konsistent, plausibel und der derzeit möglichen Ein- und Voraussicht angemessen ... bezeichnet werden kann. Sie wird dann zu besseren Entscheiden führen, als wenn nur improvisiert würde."(67)

+) Die soeben beschriebene Führung durch Zielvorgabe bzw. "Management by Objectives" stellt eine der neueren Führungstechniken dar, die eine Ablösung des alten autoritären Führungsstils bedeutet.

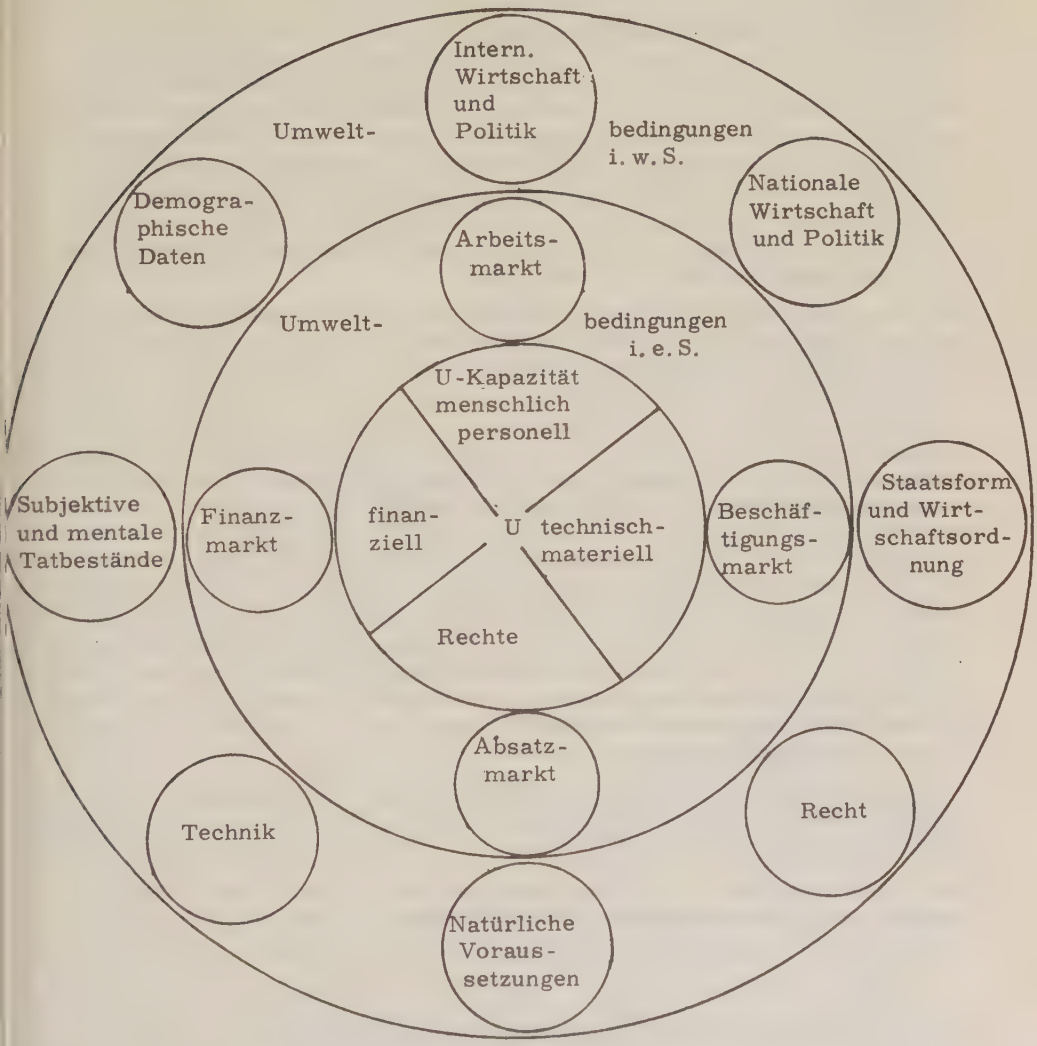
2.12 Die Abhängigkeit der Ziele von externen und internen Einflußfaktoren

Da die Unternehmung nicht im luftleeren Raum existiert, muß sie bei der Konzeption ihrer Ziele neben der Untersuchung ihrer eigenen Struktur und Kapazität auch die Bedingungen der Umwelt berücksichtigen.

Das nachfolgende Schema der Unternehmung und ihrer Umweltbeziehungen gilt sinngemäß ebenfalls für die "kollektive Unternehmung Kurort".

Abbildung 3

Die Unternehmung und ihre Umweltbeziehungen



Quelle:

J. Krippendorf, Die Unternehmung und ihre Umweltbeziehungen, o. O., o. J.

Wir unterscheiden die allgemeinen Rahmenbedingungen von den im mittleren Kreis dargestellten Umweltbedingungen im engeren Sinn, die das Verhalten der Unternehmung unmittelbar beeinflussen. Beide zusammen bilden die externen Einflußfaktoren. Die internen Einflußfaktoren erkennen wir im inneren Kreis des Schemas, das die Zusammensetzung der Unternehmenskapazität zeigt.

Bei der Untersuchung der Unternehmung und ihrer Umwelt unterscheiden wir zwischen Unternehmens- und Umweltanalyse.(68) Die Unternehmensanalyse beschränkt sich nicht auf die Darstellung der Kapazitäten, sie versucht vielmehr zu erklären, in welcher Weise die eigenen Ergebnisse von den Bedingungen der Umwelt abhängen. Die Umweltanalyse versucht gerade diese Bedingungen und deren mutmaßliche Entwicklung zu durchleuchten. Bei der Untersuchung der Einflußfaktoren werden also auch die gegenseitigen Beziehungen berücksichtigt. Gegenseitig deshalb, weil es manchmal einer Unternehmung gelingt, die eine oder andere der äußeren Bedingungen durch das eigene Verhalten zu beeinflussen.

Wie organisiert man eine Umweltanalyse? Auf den ersten Blick erscheint der Aufwand, eine solche Analyse durchzuführen, sehr hoch. Er läßt sich verhältnismäßig niedrig halten, wenn schon vorhandene Quellen, also Sekundärmaterial, verwendet wird. Als solches bietet sich an: Fachzeitschriften und -bücher, Informationsdienste, wissenschaftliche Veröffentlichungen, Veröffentlichungen der Wirtschafts-, Markt- und Meinungsforschungsinstitute, der Hochschulen und amtlichen Statistiken. Hier wird eine Fülle statistischen und anderen Materials angeboten, das den Informationsbedarf meist übersteigt. Erst wenn die Erforschung des Sekundärmaterials beendet ist und noch immer Informationslücken bleiben, so ist zu überlegen, ob Felduntersuchungen durchgeführt werden sollen. Da solche Basisuntersuchungen mit hohen Kosten verbunden sind, wird man sich in den meisten Fällen mit der Orientierung an vorhandenen, geeigneten Leitgrößen begnügen. Ferner besteht die Möglichkeit, sich mit Zusatzfragen an bereits geplanten Erhebungen (sog. Omnibus- oder Mehrthemenbefragungen komerzieller Marktforschungsinstitute) zu beteiligen, wobei die Kosten um vieles niedriger sind als bei einer eigenen Umfrage.

Die Unternehmensanalyse ist eine Aufzeichnung des Ist-Zustandes der Unternehmung, bei der auch die speziellen Stärken und Schwächen herausgearbeitet werden sollen.

Sind alle Daten über die externen und internen Einflußfaktoren gesammelt, so lassen sich Trends ableiten (unter Zuhilfenahme von Vergangenheitswerten), die bei der Zielkonzeption zu berücksichtigen sind.

2.13 Richtlinien, Verfahren, Methoden (Entscheidfindung)

Mit Hilfe der Richtlinien wird das gewünschte Verhältnis zwischen Ziel und Mittel festgelegt. Sie bilden vorgegebene Kriterien für Entscheidungen. Entsprechend der Zielhierarchie läßt sich auch eine nach Betriebsebenen und

Tätigkeitsbereichen gegliederte "Hierarchie der Richtlinien" erstellen. Je mehr sich eine Richtlinie dem Boden der Betriebsebene nähert, desto detaillierter ist sie; wie bei den Zielen wird der Entscheidungsspielraum "von oben nach unten" immer mehr eingeschränkt.

Verfahren beschreiben, wie bereits dargelegt wurde, die Schrittfolge, die bei der Zielerreichung eingehalten werden soll. Das Verfahren zur Einstellung neuer Mitarbeiter kann z. B. aus folgenden Schritten bestehen: (69)

1. Informationsgespräch
2. Bewerbung
3. Überbringung der Zeugnisse
4. Eignungstest
5. Einstellungsinterview
6. Genehmigung des Vorgesetzten
7. Medizinische Untersuchung

Wie wiederum ein Eignungstest durchzuführen ist, wird durch die Methode festgelegt.

Sowohl die Wahl der Ziele als auch die der Richtlinien, Verfahren und Methoden impliziert einen Entscheidungsprozeß. Wegen der Bedeutung dieses zentralen Problems werden wir im folgenden zwei Methoden der Entscheidfindung erläutern.

Methoden zur Entscheidbildung

Die Anwendung wissenschaftlicher Methoden im Entscheidungsprozeß läßt sich in zwei Teilbereiche gliedern: "Beim ersten handelt es sich darum, daß die verantwortlichen Leiter eines Unternehmens Entscheidungen treffen müssen, z. B. über Investitionen, Fabrikationsprogramme, Standorte von Zweigbetrieben, Preispolitik oder Werbebudgets, wo es also im Hinblick auf die Unternehmensziele die beste Lösung zu finden gilt. Der zweite Teilbereich ist wesentlich anders. Hier besteht das Problem darin, für ein Unternehmen Strukturen und Verfahren zu suchen, die es den Verantwortlichen, für welche die Strukturen geschaffen wurden und die die Verfahren anwenden müssen, ermöglichen, richtige Entscheidungen zu treffen. Es handelt sich somit in diesem zweiten Fall im Grunde genommen um ein Organisationsproblem."(70) Den Entscheiden in beiden Teilbereichen ist gemeinsam, daß es sich um grundsätzliche Fragen handelt, die den Aufwand rechtfertigen, der mit der Erstellung eines Entscheidungsmodells verbunden ist. Unter Modell verstehen wir eine vereinfachte Darstellung der Wirklichkeit, "aus der eine Reihe von Schlüssen über die als Folge verschiedener Entscheidungen zu erwartenden Reaktionen"(71) abgeleitet werden kann.

Im täglichen Leben eines Betriebes treten jedoch immer wieder Entscheidnotwendigkeiten auf, bei denen sich wegen der verhältnismäßigen Bedeutungslosigkeit des Falles oder der Kürze der zur Verfügung stehenden Zeit die Anwendung eines Entscheidungsmodells verbietet. Für diese praktischen Einzelentscheide, z. B. die Frage nach der Stellvertretung bei Krankheit eines Mitarbeiters, reicht folgendes Frageschema aus:(72)

1. Bin ich entscheidungsberechtigt?

2. Welches Ziel soll ich erreichen?
3. Bis zu welchem Termin muß ich den Entschluß gefaßt haben?
4. Für welche Möglichkeiten könnte ich mich entschließen?
5. Welches Risiko birgt jede der Möglichkeiten in sich?
6. Welche besonderen Vorteile bieten sich bei jeder der Möglichkeiten?
7. Welche besonderen Auswirkungen hat jede der Entscheidungsmöglichkeiten?
8. Welche Lösungsmöglichkeiten sind weniger brauchbar bzw. müssen ausgeschieden werden?
9. Welche Alternative bietet die wirtschaftlichste Lösung?

Das Abwägen der Varianten und Auffinden der optimalen Lösung erfolgt hier durch verbalen Vergleich, anders als bei dem im folgenden beschriebenen Entscheidungsprozeß.

Wenn wir uns jetzt mit Entscheidungstheorie befassen wollen, so müssen wir zunächst den Gegensatnd der Betrachtung klar definieren. (73)

Jedes auf die Veränderung irgendeines Objektes gerichtete Wirksamwerden des Menschen wird als Handeln bezeichnet. (74) Objekt des Handelns kann der Handelnde selbst ("inneres Handeln") oder eine Gegebenheit der Umwelt ("äußeres Handeln") sein.

Die Entscheidungstheorie beschäftigt sich nur mit dem äußeren Handeln des Menschen, obwohl sie prinzipiell auch auf das innere Handeln angewendet werden könnte. (75)

Menschliches Handeln kann instinkthaft, d.h. durch biologische Mechanismen bestimmt sein. Die meisten Handlungen sind jedoch Ausfluß des psychischen Daseins zu verstehen. Die Auslösung und der Verlauf von Handlungen dieser Art sind prinzipiell gestaltbar. Man unterscheidet demnach zwischen bewußtem und unbewußtem Handeln. Die Entscheidungstheorie befaßt sich ausschließlich mit Wahlakten, die ein bewußtes Handeln auslösen, mit Entscheidungen. (76)

Bewußte Entscheide können auf verschiedene Art zustande kommen. Ein Beispiel hierfür:
Dem Kurdirektor X wird von einer Charterfluggesellschaft Y der Vorschlag unterbreitet, im Lande Z Gemeinschaftswerbung zu betreiben. Der Kurdirektor lehnt ab, weil:
1. Sein Horoskop ihn in diesem Monat vor neuen Vorhaben warnt;
2. er prinzipiell eine Abneigung gegen Gäste aus dem Land Z hat;
3. er sich überlegt, daß durch die finanzielle Beanspruchung, die dieses Vorhaben mit sich bringen würde, sämtliche anderen Werbemaßnahmen gekürzt oder gestrichen werden müßten und ein Erfolg im Land Z den durch die Kürzung der übrigen Maßnahmen wahrscheinlich entstehenden Ausfall nicht überkompensieren könnte.

Nur im dritten Fall handelt es sich um einen rational vollzogenen, bewußten Wahlakt. Die Entscheidungstheorie befaßt sich nur mit dieser Art rationaler Entscheidungen, die das Endglied eines bestimmten vorbereitenden Prozesses des Suchens und Überlegens sind. (77)

Die rationale Entscheidung beinhaltet folgende konstitutiven Elemente: (78)

1. Der Aktor
   Der Entscheidende wird als Aktor bezeichnet. Es kann sich dabei um eine Einzelperson, um eine Gruppe, eine Organisation, eine Partei handeln.

2. Umwelt und Entscheidsituation
   Umwelt ist im Sinne der Entscheidungstheorie jener Ausschnitt der Welt, der für den Aktor im Hinblick auf die Verwirklichung seiner Ziele bedeutsam erscheint.

3. Ziele und Entscheidkriterien
   Ziele sind der explizite Ausdruck der angestrebten Befriedigung von Wünschen, Bedürfnissen oder Motiven. Sie dienen im Entscheidungsprozeß als Masstab zur Beurteilung der Entscheidsituation. Sie werden daher auch als Entscheidungskriterien bezeichnet. Richtlinien können ebenfalls die Funktion von Entscheidungskriterien übernehmen.

4. Alternativen
   Die Gesamtheit der in einer Entscheidsituation gegebenen Handlungsmöglichkeiten wird als Alternativen oder Varianten bezeichnet.

5. Konsequenzen
   Die von einer Variante erwarteten Auswirkungen auf die Situation des Aktors werden als Konsequenzen der Varianten (Alternativen) bezeichnet. Da von einer Alternative mehrere Konsequenzen ausgehen können, muß der Gesamtwert der Konsequenzen ermittelt werden (Gesamtwert der Konsequenz der Alternative).

6. Sicherheit und Unsicherheit
   Konsequenzen stellen Erwartungswerte dar, die in der Zukunft liegen. Sie besitzen einen hypothetischen Charakter, sind also notwendigerweise unsicher.
   Auf die Komplikationen, die sich aus diesem Tatbestand ergeben, können wir im Rahmen dieser Arbeit nicht eingehen.

Der Entscheidungsprozeß als solcher läßt sich in Phasen gliedern, die in der Literatur auf verschiedene Art dargestellt werden. Wir folgen hier dem von Müller entwickelten Schema.
Er unterscheidet: (79)

1. Erkennen und Formulieren der Ziele des Aktors
2. Entdecken der Entscheidnotwendigkeit oder des Problems
3. Analyse des Problems
4. Auffinden und Formulieren der Alternativen
5. Ermittlung und Beurteilung der Konsequenzen der Alternativen
6. Ordnung der Alternativen nach ihren Gesamtkonsequenzen und Auswahl der zu realisierenden Alternative.

Betrachten wir die Phasen im einzelnen:

ad 1: Auslösendes Element jeden Entscheides ist die Absicht des Aktors,

ein Ziel zu erreichen. Dieses liefert auch den Beurteilungsmasstab für die Verfahrensschritte aller Phasen.

ad 2: Eine Entscheidungsnotwendigkeit liegt immer dann vor, wenn das Hinnehmen der Umweltsituation die Zielerreichung gefährdet oder davon fortführt bzw. wenn die Ausnutzung der Entwicklung der Umweltsituation der besseren Zielerreichung dient. Um dies feststellen zu können, muß der Aktor folgende Probleme lösen:

- Es müssen jene Merkmale der Entscheidsituation festgelegt werden, die auf eine Veränderung der Möglichkeiten der Zielerreichung hinweisen.
- Der Aktor muß mit Hilfe seiner Entscheidkriterien Beurteilungsmasstäbe für die eben erwähnten Merkmale aufstellen. Nur so kann er feststellen, in welcher Weise tatsächlich Veränderungen der Merkmale seine Zielerreichung beeinflussen.
- Es müssen Instrumente und Methoden ausgewählt werden, die geeignet sind, Veränderungen der Situationsmerkmale zu registrieren.

Hierzu ein einfaches Beispiel aus dem Marketingbereich eines Kurortes: Der alpine Wintersportort X ist nahe der Grenze gelegen. Im benachbarten Ausland befinden sich ebenfalls Wintersportorte, die eine unmittelbare Konkurrenz darstellen. Als Merkmale der Entscheidsituation, die für die Möglichkeiten der Zielerreichung relevant sind, können Konkurrenzverhalten und Wechselkursentwicklung angesehen werden. Als Beurteilungsmasstab ob eine Veränderung dieser Merkmale die eigenen Möglichkeiten der Zielerreichung tangiert, mag die Entwicklung der Übernachtungsfrequenzen im eigenen Ort dienen. Als Instrument zur Beobachtung der Situationsmerkmale können Übernachtungsstatistiken dienen.

ad 3: Steht die Entscheidnotwendigkeit fest, so muß die Analyse des Problems folgen. Nicht immer liegt das eigentliche Problem dort, wo sich die Symptome zeigen. Es muß daher von Fall zu Fall entschieden werden, ob man über die bisherigen Kenntnisse hinaus weiter nach tieferen Ursachen zu forschen hat.

ad 4: Das Auffinden der Alternativen erfolgt durch einen kreativen Suchprozeß.

ad 5: Die Ermittlung der Konsequenzen der Alternativen stellt den Aktor vor ein besonderes Problem: Da sie hypothetischen Charakter haben, muß er Methoden finden, mit denen die von dem Einsatz der Alternativen abhängige Veränderung der Situation prognostiziert und die damit verbundene Unsicherheit bestimmt werden kann. Dies sind Probleme der Prognoselehre, die hier nicht ausgeführt werden können.

ad 6: Wie die letzte Phase des Entscheidungsprozesses, die Bestimmung der Gesamtkonsequenzen und die Wahl der optimalen Variante, zu erfolgen hat, hängt von der Komplexität des Entscheidungsmodelles ab.

Die Zuordnung der Konsequenzen zu ihren Alternativen erfolgt in einem sog. Entscheidungsmodell. Ist dieses einmal vorhanden, so ist die Wahl der optimalen Variante nur noch eine Frage der Logik bzw. des rechnerischen Kalküls, das aber möglicherweise über einen Computer gelöst werden muß.

Entscheidungsmodelle können verbal oder symbolisch sein. Als Darstellungsform wird eine sog. Matrix gewählt.

Wir wollen auf die mathematische Lösung von Entscheidungsmodellen hier nicht eingehen. Sie ist mit einem derartigen personellen, kosten- und zeitmäßigen Aufwand verbunden, daß diese Lösungsart mit Sicherheit die Mittel unserer Zielgruppe bei weitem übersteigt.

Die oben beschriebene Entscheidbildung wird dadurch nicht wertlos, sie kann in Kur- und Verkehrsvereinen angewendet werden, wenn man die mathematische Ermittlung der optimalen Variante durch einen verbalen Vergleich ersetzt. Sind die Schritte von der Zielformulierung bis zur Zusammenstellung der Alternativen vollzogen, so erfolgt die Ermittlung der Konsequenzen, indem man sie in einer Tabelle stichwortartig verbal umschreibt, soweit sie nicht eo ipso quantitativ sind. Die Wahl der optimalen Variante erfolgt dann, genau wie die vorangehende Ermittlung der Gesamtkonsequenzen der Alternativen, durch gedankliches Abwägen.

Die Bedeutung unseres stark vereinfachten Entscheidungsmodells liegt für die lokalen und regionalen Fremdenverkehrsdirektoren darin, daß hierdurch eine Annäherung an das Ziel der rationellen Mittelverwertung erreicht werden kann, die im Bereich der Möglichkeiten liegt. Ein Entscheid, bei dem zunächst systematisch und möglichst umfassend Klarheit über die eigentliche Zielsetzung und die denkbaren Lösungsmöglichkeiten geschaffen wird, vermindert das Risiko einer Fehlbeurteilung, auch wenn die Konsequenzen und damit die optimale Variante nicht mit letzter Sicherheit ermittelt werden können. Diese Einschränkung gilt jedoch auch für die mathematische Lösung der Entscheidungsmodelle, bei der das Risiko zwar gesenkt, bzw. bewußt einkalkuliert, aber ebenfalls nicht ausgeschlossen werden kann.

2.2 Die Planung des Absatzes - Entwicklung einer Marketingstrategie für den Kurort

In dem folgenden Abschnitt sollen neben dem Begriff des Marketing, seine Besonderheiten im Fremdenverkehr, die Marketingziele, Grundsätze und Maßnahmen erläutert werden.

2.21 Marketing- eine marktorientierte Unternehmensführung

Fragt man sich, worin der Unterschied zwischen der traditionellen Absatzpolitik und dem heutigen Marketing besteht, so muß man zunächst feststellen, daß die Begriffsinhalte dieselben sind: es geht um die Vermarktung der Produkte oder Dienstleistungen. Unterschiedlich sind aber die Auffassungen über die Art und Weise, wie das zu geschehen hat. Die veränderte Optik beruht auf einem Wandel der wirtschaftlichen Verhältnisse: Der in der Nachkriegszeit herrschende Verkäufermarkt, der durch einen Nachfrageüberhang gekennzeichnet war, hat sich in einen Käufermarkt gewandelt, bei dem das Angebot die Nachfrage übersteigt. Herrscht ein Nachfrageüber-

hang, so braucht sich der Unternehmer über den Absatz seiner Produkte keine allzu großen Gedanken zu machen, sein Interesse gilt vornehmlich der Produktionsausweitung. Anders liegt der Fall, wenn für ein immer größer werdendes Angebot immer neue Märkte gesucht werden müssen. Mit der Wandlung vom Verkäufer- zum Käufermarkt vollzieht sich daher auch ein Wandel in der unternehmerischen Denkweise: der Markt wird in den Mittelpunkt aller Überlegungen und Maßnahmen gestellt. Das heißt, man versucht nicht mehr, das zu verkaufen, was man produziert, sondern das zu produzieren, was sich verkaufen läßt. (80) Hieraus ergibt sich eine Vorrangstellung des Absatzes gegenüber der Produktion, d.h. eine marktorientierte Unternehmensführung.

Die eben beschriebene Wandlung vom Verkäufer- zum Käufermarkt hat auch im Tourismus stattgefunden. In der Schweiz mag als Indiz hierfür die Zunahme der Bettenkapazitäten 1973 bei gleichzeitigem Rückgang der Hotelübernachtungen und Auslastungskapazitäten der Hotellerie dienen. (81)

Wie aus dem einleitenden Kapitel hervorgeht, ist eine Verschärfung der internationalen Konkurrenz zu beobachten, die durch die Abschwächung der internationalen Konjunkturlage verstärkt wird. Für die Schweiz insbesondere wirken sich die den Export verteuernden Wechselkursveränderungen ungünstig aus, so daß bei steigendem internationalen Angebot eher mit einer - zumindest in ihren Zuwachsraten - stagnierenden oder fallenden Nachfrage zu rechnen ist.

Der sich "traditionell" verhaltende touristische Unternehmer kann sich nur ein subjektives Bild von der tatsächlichen Marktsituation machen. Er ist nicht in der Lage, die wirklichen Ursachen etwaiger, ihn tangierender Marktentwicklungen zu eruieren. Ebensowenig weiß er, ob und wenn ja, in welchem Umfang seine Konkurrenten von diesen Tendenzen betroffen werden und wie daher die Konkurrenzlage einzuschätzen ist. Seine Entscheidungen beruhen in dieser Situation auf unvollständiger Information. Die Tatsache, daß trotz passiven Verhaltens die Ertragslage sich (noch) nicht verschlechert hat, darf nicht darüber hinwegtäuschen, daß potentielle Kunden nicht erreicht werden und trotz möglicherweise steigender Umsätze der Marktanteil gesunken ist, woraus sich langfristig gesehen ein kumulativer Prozeß entwickeln kann.

Eine noch größere Gefahr stellt die Tatsache dar, daß sich der touristische Unternehmer mit dem Preisdruck einer ständig expandierenden Konkurrenz auseinanderzusetzen hat. Ein Ausweg kann durch ein gezieltes Maßnahmenbündel erreicht werden, mit dessen Hilfe der touristische Unternehmer bzw. stellvertretend die Fremdenverkehrsorganisation, ein spezifisches Image aufbaut und latente Bedürfnisse potentieller Kunden in tatsächliche Nachfrage umwandelt.

Mit dieser Forderung soll aber nicht einer bedingungslosen Absatzorientierung das Wort geredet werden. Die Führung des Unternehmens vom Markt her muß flexibel gestaltet werden. Die "klassische Marketing-Konzeption" der bedingungslosen Marktorientierung hat in der jüngeren Vergangenheit daher eine Reihe von Relativierungen erfahren. (82)

- Das Primat der Marktorientierung muß langfristig verstanden werden, kurzfristig können Aspekte der Produktion oder Beschaffung den Vorrang haben.
- Marketing muß unter Berücksichtigung der Leistungskapazität erfolgen.
- Der Unternehmer soll sich nicht ausschließlich an vorhandenen Marktbedürfnissen orientieren, er kann innerhalb gewisser Grenzen neue, latent vorhandene Bedürfnisse zugunsten einer von ihm angebotenen Leistung wecken.

2.22 Die Besonderheiten des touristischen Marketing

Im größten Teil der Absatz- bzw. Marketingliteratur wird ausdrücklich oder stillschweigend von industriellen Verhältnissen ausgegangen. Diejenigen Fachbücher, die sich mit Marketingproblemen im Dienstleistungssektor befassen, denken dabei meist an den Handel. Zwischen dem Marketing von Sachgütern und Dienstleistungen, um das es sich in diesen beiden Fällen handelt, und dem touristischen Marketing bestehen so grundlegende Unterschiede, daß Krippendorf von einem speziellen Fremdenverkehrsmarketing spricht,(83) das aus der besonderen Beschaffenheit der touristischen Dienstleistungen, der Komplementarität der touristischen Güter und dem erhöhten Absatzrisiko resultiert.

Betrachten wir diese Punkte im einzelnen.
"Das Angebot der Fremdenverkehrsunternehmungen besteht aus einer Kombination von Sach- und Dienstleistungen, wobei der Dienstleistung entscheidendes Gewicht zufällt."(84)

Bei den Anbietern handelt es sich um "kundenpräsenzbedingte Dienstleistungsbetriebe".(85) Der Kunde und nicht das Produkt muß die Distanz zwischen Produzent und Konsument überwinden. Die Standortwahl ist durch die natürlichen Gegebenheiten bedingt (Klima, Topographie usw.) und kann nicht wie bei Handel und Industrie nach absatzpolitischen Gesichtspunkten gewählt werden. Im Fremdenverkehr fallen Produktion, Absatz und Konsum in örtlicher und zeitlicher Hinsicht zusammen.(86) (Durch Vermittlung der Reisebüros wird nur das Anrecht auf touristischen Konsum erworben.) Die touristische Leistung ist unbeweglich, nicht lagerfähig und ebensowenig auf Vorrat zu produzieren. "Daraus ergibt sich, daß ihre Produktion sowohl zeitlich mit dem Absatz 'synchronisiert' sein als auch örtlich mit der Nachfrage übereinstimmen muß, andernfalls Kapazität und Produktionskraft ungenützt bleiben."(87) Weiterhin ist die touristische Dienstleistung ein abstraktes Konsumgut. Anders als bei stofflichen Konsumgütern verbinden sich sehr vielfältige und komplexe Vorstellungen und Erwartungen mit dem nachgefragten Gut, so daß die Beurteilung oft ebenso vielfältig ist wie die Motive, die zum Konsum geführt haben. Objektive Maßgrößen fehlen, so daß die Absatzaufgabe im touristischen Marketing komplexer ist als bei Industrie und Handel. Die Kunden können das Angebot vorher nicht sehen und daher auch nicht objektiv mit dem Konkurrenzangebot vergleichen. Daher stellt "die Sichtbarmachung bzw. die Vergegenständlichung des touristischen Leistungs-

erzeugnisses unter Berücksichtigung der oben angedeuteten verschiedenen Nutzenerwartungen eine zentrale und schwer zu lösende Aufgabe des Marketing dar."(88)

Als zweiten prinzipiellen absatzrelevanten Unterschied zwischen Fremdenverkehrs- und Sachgütermarkt führt Krippendorf die Komplementarität der touristischen Güter auf. Diese besteht erstens zwischen der erbrachten Dienstleistung und den Erzeugnissen anderer Fremdenverkehrsunternehmen sowie weiterer Angebotsträger. Der Tourist fragt nicht nur Hotelleistungen, sondern ein ganzes Leistungsbündel nach (Transport, Verpflegung, Leistungen von Sportlehrern etc.). Zweitens besteht Komplementarität zwischen der einzelnen touristischen Leistung und den ursprünglichen Faktoren der Natur. Demnach ist jede einzelne Fremdenverkehrsunternehmung auf Komplementärunternehmungen angewiesen, woraus zu folgern ist, daß "die einzelne Unternehmung allein gar keine oder nur beschränkte Absatzmöglichkeiten hat (Kurt Krapf pflegte zu sagen: 'Un hôtel à lui seul ne fait pas le tourisme') und daß die Absatzanstrengungen einer Unternehmung durch eine bewußte oder unbewußte gegenläufige Absatzpolitik der komplementären Unternehmung(en) in ihrer Wirkung verringert oder durch gleichläufige Absatzpolitik in ihrer Wirkung vergrößert werden können oder m.a.W., eine negative bzw. positive Synergie zu beobachten ist."(89)

Weiterhin kann zwischen einem "abgeleiteten" und einem "ursprünglichen" Fremdenverkehrsangebot unterschieden werden. Während das ursprüngliche Angebot in seinem Wesensgehalt keinen Bezug zum Fremdenverkehr hat, durch seine Anziehungskraft aber zum Fremdenverkehrsobjekt wird,(90) umschreibt Geigant das abgeleitete Fremdenverkehrsangebot als "alle jene Objekte der touristischen Bedürfnisbefriedigung, die mit Rücksicht auf diese Verwendung entstanden sind bzw. ausgestaltet, betrieben oder erhalten werden."(91) Zwischen den das abgeleitete Fremdenverkehrsangebot bildenden Unternehmen privaten oder staatlichen Charakters besteht prinzipiell ein Verhältnis gleichgeordneter Komplementarität.

Die von den beiden Angebotshauptgruppen ausgehende Anziehungskraft auf den Touristen unterscheidet sich in ihrer Bedeutung. Die größere Attraktion entsteht durch das ursprüngliche Angebot, weshalb Veränderungen an der Landschaft schwerwiegende Folgen für den Absatz des in einem nachgeordneten Komplementärverhältnis stehenden abgeleiteten Angebotes haben können.

Die aus den eben beschriebenen Abhängigkeitsverhältnissen resultierende Forderung der Koordination beinhaltet, daß man nicht in der einzelwirtschaftlichen Betrachtungsweise stecken bleiben darf. "Es wäre daher nicht optimal", schreibt Krippendorf, "wenn die einzelnen Fremdenverkehrsunternehmungen versuchten, auf eigene Faust den Markt zu beeinflussen." Er fordert daher: "Mit Blick auf die Nachfrage sollten sie sich sinnvollerweise dafür einsetzen, daß die verschiedenen Objekte der touristischen Bedürfnisbefriedigung zusammengefaßt werden und der Ort, die Region, das Land auf dem Fremdenverkehrsmarkt als Einheit, als "Kollektivunternehmung" auftritt. ... Das touristische Marketing wird in einem gewissen

Sinne aus dem engen betriebswirtschaftlichen Rahmen herausgehoben und erhält teilweise volkswirtschaftliche Dimensionen."(92)

Zu den soeben beschriebenen Besonderheiten der touristischen Leistungen, die bereits ein erhöhtes Absatzrisiko beinhalten, kommt eine Reihe von Eigenheiten des Fremdenverkehrsmarktes hinzu, die in dieselbe Richtung wirken. Diese Charakteristika finden sich sowohl auf der Angebots- wie auf der Nachfrageseite.

Als nachfrageseitige Gründe des erhöhten touristischen Absatzrisikos nennt Krippendorf folgende: (93)

Der hohe Einkommenselastizitätsgrad der Fremdenverkehrsnachfrage schafft labile Absatzverhältnisse. Nur der bei weitem geringere Teil der Touristen rekrutiert sich aus Personen, für die die touristischen Güter zu den "essentials" zählen ("Muß-Verkehr": Geschäftsreisende, Kuraufenthalter), deren Nachfrage in Bezug auf das Einkommen also starr ist. Für den Großteil der Touristen bedeutet ihre Nachfrage Luxuskonsum. Daraus ergibt sich eine relativ hohe Nachfrageelastizität in Bezug auf die Preise.

Daneben ist zu beobachten, daß gerade der aus nicht zwingenden Gründen reisende Tourist irrational reagiert, d.h. seine Nachfrage von außerökonomischen Faktoren beeinflussen läßt (Mode, Laune, Nachahmungstrieb). So weist Krippendorf in diesem Zusammenhang auf die von Knebel aufgrund soziologischer Beobachtungen aufgestellte Behauptung hin, daß der Zusatznutzen für den Touristen oftmals wichtiger als der gestiftete Sachnutzen sei.(94)

Weiterhin führen jahreszeitlich und durch die Ferientermine bedingte zeitliche und räumliche Nachfrageschwankungen zu Leerkapazitäten, die sich auch durch ein optimales Marketing nicht vermeiden lassen.

Schließlich bringt auch die hohe Auslandsabhängigkeit des Tourismus eine Erhöhung des Absatzrisikos mit sich. Die Nachfrage kann durch Umstände beeinflußt werden, die sich dem Einfluß des inländischen Anbieters vollkommen entziehen wie z. B. Devisenrestriktionen und Wechselkursänderungen. Eine Verteilung des Angebotes auf mehrere ausländische Nachfrager bringt zwar eine gewisse Reduktion dieser Risiken mit sich, ist aber andererseits mit neuen Problemen behaftet. Mit der Verteilung des Angebotes sinken die Einflußmöglichkeiten in dem einzelnen Land. Weiterhin ist die Erforschung eines Auslandsmarktes wegen der räumlichen und mentalitätsmäßigen Distanz immer schwieriger als diejenige des Inlandsmarktes, weil keine Rückschlüsse vom eigenen Verhalten gezogen werden können. Selbst die an sich vorteilhafte Risikoverteilung des Angebotes auf mehrere ausländische Märkte birgt also ein weiteres absatzerhöhendes Risiko.

Der sehr elastischen Nachfrage steht ein relativ starres touristisches Angebot gegenüber, das einmal, wie bereits dargelegt, aus seiner zeitlichen und örtlichen Gebundenheit resultiert. Zum anderen sind touristische Anlagen sehr kapitalintensiv. Kurzfristige Anpassungen an Nachfrageschwankungen sind nicht möglich und langfristige Anpassungen mit hohen Kosten verbunden.

Die Starrheit des Angebotes veranlaßt die touristischen Unternehmer ihre Angebotskapazität auf die Nachfragespitzen auszurichten, (95) was einen sehr hohen Anteil der Kosten der Leistungsbereitschaft an den Gesamtkosten zur Folge hat.

Es ist unmittelbar einleuchtend, daß ein sehr unelastisches Angebot in Verbindung mit einer extrem elastischen Nachfrage ein erhebliches Absatzrisiko darstellt. Es wird zusätzlich durch die große Substitutionskonkurrenz verstärkt, die einerseits zwischen den touristischen Angeboten untereinander, andererseits zwischen dem touristischen Angebot und dem anderer Gebrauchs- und Verbrauchsgüter des gehobenen Konsums herrscht. Denn neben der Konkurrenz der Reiseziele und der touristischen Einzelanbieter untereinander (Hotel, Châlet etc.) steht das Fremdenverkehrsangebot im Wettbewerb mit langfristigen Konsumgütern wie z. B. Auto, Schmuck, Wohnungseinrichtung. Nur die erhöhte Kaufkraft der potentiellen Nachfrager bringt eine Minderung dieser "totalen Konkurrenz". (96)

Die soeben beschriebenen, das Absatzrisiko erhöhenden Faktoren lassen erkennen, wie schwierig die Absatzaufgabe im Tourismus ist. Gleichzeitig wird deutlich, daß die Koordination innerhalb der Sektoren des komplementären Angebotes von entscheidender Bedeutung ist, aber aufgrund seiner Heterogenität eine sehr umfassende, komplizierte Aufgabe darstellt.

2.23 Die Träger und Adressaten des touristischen Marketing

Marketing ist eine Aufgabe der Unternehmensführung. Wir haben also zunächst zu klären, was wir unter einem touristischen Unternehmen zu verstehen haben. Als Fremdenverkehrsbetrieb (97) ist jene Einzelwirtschaft zu definieren, "die jegliche Art von unmittelbar der touristischen Bedürfnisbefriedigung dienenden Sach- und Dienstleistungen erstellt und im Zuge des Absatzes ihrer Leistungen zum Touristen in unmittelbaren Kontakt gelangt. Es ist dabei grundsätzlich irrelevant, ob diese Betriebe ihre Leistungen ausschließlich, vorwiegend oder nur ab und zu an Touristen absetzen." (98)

Gemäß den touristischen Bedürfnissen lassen sich folgende Hauptgruppen von Fremdenverkehrsbetrieben bilden:

- Verkehrsbetriebe
- Unterkünfte
- Verpflegungsbetriebe
- Unterhaltungsbetriebe
- Einrichtungen und Betriebe für sportliche Betätigung
- der Erholung dienende Betriebe
- Servicebetriebe für Information, Organisation der Reise, Betreuung. (99)

Diese Liste enthält nur die wesentlichen Gruppen. Wer sind nun die Träger dieser touristischen Leistungen und wer die Träger des touristischen Marketing?

Überlicherweise wird Marketing im einzelbetrieblichen Rahmen gesehen. Unter Anwendung prinzipiell gleicher Methoden kann jedoch auch ein Gemeinschaftsmarketing (Branchenmarketing, regionales, nationales Marketing) betrieben werden, worunter die planmäßige Zusammenarbeit von unabhängigen Unternehmen zur gemeinsamen Stärkung der Marktstellung zu verstehen ist. (100)

Als Träger dieses Gemeinschaftsmarketing kommen Regierungsstellen oder überbetriebliche Institutionen in Frage, die, sinngemäß, ein volkswirtschaftliches, regionales oder Branchenmarketing betreiben, oder, anders ausgedrückt, Fremdenverkehrspolitik, worunter nach Krapf "das Handeln organisierter Gemeinschaften im Fremdenverkehr zur Förderung seiner Ertragsfähigkeit und seiner außerwirtschaftlichen Ziele"(101) zu verstehen ist.

Wie aus dem eben Gesagten hervorgeht, sind die Fremdenverkehrsbetriebe nicht die alleinigen Träger des touristischen Marketing, sondern dies können auch überbetriebliche Institutionen oder der Staat sein.

Der einzelne Fremdenverkehrsbetrieb ist nicht in der Lage, einen relevanten Einfluß auf den Touristikmarkt auszuüben. Die Grundleistungen der Hauptgruppen von Fremdenverkehrsbetrieben müssen vielmehr zu Leistungsbündeln zusammengefaßt werden. "Für diese Aufgabe sind die vertikal strukturierten Fremdenverkehrsinstitutionen wie insbesondere lokale, regionale und nationale Fremdenverkehrsorganisationen am besten geeignet. Sie allein sind in der Lage, das nachgefragte globale touristische Produkt anzubieten. Ihre Hauptaufgabe muß denn auch sein, diese Zusammenfassung optimal zu bewerkstelligen und am Markt anzubieten. Sie sind als prädestinierte Träger des touristischen Marketing anzusprechen."(102) "Unter überbetrieblichen Institutionen seien im vorliegenden Zusammenhang alle privat- oder gemeinwirtschaftlichen touristischen Organisationen verstanden, welche auf kooperativer Basis, d.h. unter grundsätzlicher Erhaltung der wirtschaftlichen Selbständigkeit der teilnehmenden Partner, zum Zweck der gemeinschaftlichen Lösung bestimmter Aufgaben, Fremdenverkehrsbetriebe und/oder andere touristische Organisationen, sowie weitere fremdenverkehrsinteressierte Institutionen, Unternehmungen und Personen einschließlich des Staates gruppieren."(103)

Die Aufgabe der lokalen und regionalen Verkehrsvereine, die unter diese Definition fallen, läßt sich also in der optimalen Zusammenfassung aller Produktelemente der touristischen Leistungsbestandteile und der bestmöglichen Darbietung dieses Leistungsbündels am Markt sehen. (104) Neben den Verkehrsvereinen sind als weitere vertikal strukturierte überbetriebliche Institutionen, die sich mit Werbung bzw. Verbesserung der Rahmenbedingungen befassen, die Schweizerische Verkehrszentrale (SVZ), der Schweizerische Fremdenverkehrsverband (SFV) und die Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit (SGH) zu nennen.

Die Rolle des Staates als weiterer Faktor überbetrieblichen touristischen Marketings beschränkt sich nicht auf die Tatsache, daß er als "Eigner" der staatlichen Infrastruktur und staatlichen Verkehrsunternehmen auf-

tritt. Er beeinflußt durch die Gesetzgebung und andere Maßnahmen die Rahmenbedingungen und die Marketingmaßnahmen selbst. Wir werden im Anhang an das vorliegende Kapitel auf die staatliche Fremdenverkehrspolitik sowie die Organisation und Arbeitsteilung im schweizerischen Fremdenverkehr näher eingehen. Hier sei zur Rolle des Staates im Fremdenverkehrsmarketing nur folgendes bemerkt: Die Handlungen des Staates können und dürfen nicht ausschließlich auf Gewinnerzielung gerichtet sein, er hat auf gemeinnützige Interessen Rücksicht zu nehmen. "Überall dort jedoch," gibt Krippendorf zu bedenken, "wo keine maßgeblichen gemeinwirtschaftlichen Interessen eine konträre Politik notwendig machen, darf man vom Staat fordern, daß er sich in seinen fremdenverkehrspolitischen Interventionen gleich verhalten soll wie ein Unternehmer. Unter Berücksichtigung dieses Vorbehalts ist sein Handeln somit durchaus einer marketingmäßigen Betrachtung zugänglich."(105)

Logischerweise erhebt sich nun die Frage, worin der Fremdenverkehrsmarkt, an den sich die Absatzanstrengungen der eben beschriebenen Träger richten und an dem sie sich zu orientieren haben, besteht. Als Adressaten des touristischen Marketing bieten sich "die Gesamtheit der fremdenverkehrsfähigen Personen und weitere als Kaufentscheidende, Beeinflusser oder Bezahler auftretende kaufwichtige Personen an."(106)

Diese Definition schließt sowohl den erwerbswirtschaftlich begründeten (Geschäfts- und Kongreßtourismus) als auch den "rein konsumptiven" Fremdenverkehr ein. Neben den tatsächlichen Touristen, worunter alle jene Personen zu verstehen sind, "welche sich für mindestens 24 Stunden außerhalb ihres Wohnortes aufhalten, gleich ob zu beruflichen, zu vergnüglichen oder zu anderen Zwecken"(107) - Ausnahmen davon bilden Gastarbeiter, Grenzgänger, Studenten, Pensionatsschüler, Tagesgäste und Ausflügler - werden auch jene Personen, die nicht reisen bzw. noch nicht gereist sind, hinsichtlich Kaufkraft, Alter und Gesundheitszustand dazu aber in der Lage wären, hinzugerechnet.(108)

Mit diesen "fremdenverkehrsfähigen" Personen ist der Kreis der potentiellen Nachfrager aber noch nicht erschöpft. Die "übrigen kaufwichtigen" Personen spielen gerade für den Absatz touristischer Produkte eine große Rolle. Der Käufer ist nicht immer mit der kaufentscheidenden Person identisch. Dies kann z. B. die Ehefrau sein, die sich durch bestimmte Beeinflusser ("opinion-leaders" wie bekannte Persönlichkeiten, Journalisten oder Reisebüros) in der Wahl des Reiseziels der Familie beeinflussen läßt (wobei der Ehemann dann als Bezahler fungiert) oder die mit Rücksicht auf ihre Kinder, deren Funktion ausschließlich im Konsum besteht, ein bestimmtes Ziel wählt.

Es ist daher gerechtfertigt, neben den fremdenverkehrsfähigen auch die kaufwichtigen Personen in die Zielgruppe einzubeziehen, die durch den Einsatz des Marketinginstrumentariums angesprochen werden soll.

Bevor wir uns den Zielen, Grundsätzen und Maßnahmen des touristischen Marketing zuwenden, ist dieser Begriff, resultierend aus dem vorher Ge-

sagten, zu definieren. "Danach verstehen wir unter Marketing im Fremdenverkehr die systematische und koordinierte Ausrichtung der Unternehmenspolitik von Fremdenverkehrsbetrieben sowie der privaten und staatlichen Fremdenverkehrspolitik der lokalen, regionalen, nationalen und internationalen Ebene auf eine bestmögliche Befriedigung der Bedürfnisse bestimmter Konsumentengruppen unter Erzielung eines angemessenen Gewinns."(109)

2.24 Über die Problematik der Zielformulierung in den lokalen, überbetrieblichen touristischen Organisationen

Im vorangegangenen Abschnitt über Planung wurden einige theoretische Überlegungen über die Notwendigkeit der Ziele und die Bildung einer Zielhierarchie angestellt. An dieser Stelle wollen wir konkret auf die Zielproblematik des Verkehrsvereins eingehen, der zumindest theoretisch die zentrale Koordinationsstelle aller lokalen Fremdenverkehrsbelange darstellt. Wir gehen dabei von der Voraussetzung aus, oder stellen vielmehr das Postulat auf, daß wegen der Komplementarität der touristischen Güter und Dienstleistungen der Kurort als "kollektive Unternehmung" anzusehen ist, die zweckmäßigerweise durch den lokalen, regionalen Verkehrsverein oder eine rechtlich anders geartete Organisation vertreten wird. Wie aus der von Krippendorf entwickelten Definition des touristischen Marketing zu ersehen ist, die von einer Koordination der Unternehmenspolitik von Fremdenverkehrsbetrieben sowie der staatlichen und privaten Fremdenverkehrspolitik spricht, handelt es sich hierbei um ein kollektives, und zwar um ein branchenwirtschaftliches Marketing, wobei er diesen Begriff sehr weit faßt und auch den Staat als touristischen Marketingträger einbezieht.(110) Branchenwirtschaftliches Marketing besagt aber, daß die Absatzanstrengungen zugunsten eines Ortes (als kleinster Einheit), einer Region oder eines Landes erfolgen. Die ursprünglich für das einzelne Unternehmen entwickelten betriebswirtschaftlichen Erkenntnisse müssen daher auf die geänderten Verhältnisse übertragen werden. Die Schwierigkeiten liegen dabei weniger bei der Aufstellung der Marketinggrundsätze oder der Handhabung der Instrumente als vielmehr bei der Formulierung der Ziele. Generell lassen sich die allgemeinen Ziele, Grundsätze, Verfahren und Methoden des einzelwirtschaftlichen Marketing sinngemäß auf jede Organisationsform anwenden, die den Charakter einer Entscheidungseinheit besitzt.(111) Begriffswesentlich für diese Eigenschaft ist jedoch, daß deren "Leitungsorgane innerhalb des Datenkranzes die Handlungsziele und die zur Zielerreichung einzusetzenden Mittel selbständig zu bestimmen vermögen."(112) Gerade hier liegt aber das zentrale Problem des touristischen Marketing, die Notwendigkeit des kollektiven Entscheidens in Richtung auf ein gemeinsames Ziel. Dazu schreibt Krippendorf: "Wenn es nicht gelingt, die marktrelevanten Entscheide der verschiedenen touristischen Marketing-Träger zu harmonisieren und zu koordinieren, erscheint eine Erreichung der beiden Zielkomponenten jedes touristischen Marketing, nämlich die bestmögliche Befriedigung der Konsumentenbedürfnisse und die Erzielung eines angemessenen Gewinns verun-

möglicht."(113) Zur Lösung dieses Problems bietet derselbe Autor folgende Möglichkeit an: "Bezüglich des Inhalts der Aktionen und Richtlinien darf in arbeitsteiligen Systemen als Faustregel gelten, daß die kooperativen Marketing-Träger sich einerseits all jener Aufgaben selbst annehmen, die für die untergeordneten Träger individuell nicht oder nur schwer erfüllbar sind (sofern diese Aufgaben nicht bereits von übergeordneten Trägern gelöst werden) und sie andererseits für alle übrigen Aufgaben Richtlinien herausgeben."(114)

Sofort erhebt sich die Frage, wie eine solche Konzeption in der Praxis durchgesetzt werden kann, da die Kooperation auf freiwilliger Basis beruht und der "übergeordnete" Marketing-Träger, der Verkehrsverein, keine Befehlsgewalt besitzt. Der objektiven Notwendigkeit zu kooperieren und auf dem Markt als geschlossene "schlagkräftige" Einheit aufzutreten, steht ein starkes Autonomiestreben der einzelnen Fremdenverkehrsträger gegenüber, das in den meisten Fällen dazu geführt hat, vor allem die lokalen Verkehrsvereine als "dienende Hilfsbetriebe" anzusehen und sie nur mit untergeordneten Teilaufgaben zu betrauen.(115) Ein kooperatives Marketing-Konzept macht jedoch die Vermehrung der Entscheidungsbefugnisse der lokalen Verkehrsvereine notwendig. "Die Initiative dazu muß von den Verbandsleitungen ausgehen und das Mittel ist eine umfassende Informationspolitik und vor allem eine eigene Vorleistung im Sinne von genügend konkretisierten Konzepten und Vorschlägen."(116) Sachliche Information in Verbindung mit einer Verdeutlichung der wirtschaftlichen Vorteile erscheinen als geeignete Mittel, die Kooperationsbereitschaft zu motivieren und zu fördern. Es liegt ja auch keineswegs in der Absicht des kollektiven Marketing, die Einzelinitiative auszuschalten. Vielmehr soll es durch sinnvolle individuelle Anstrengungen ergänzt werden. Der kooperative Weg gestattet es dem Einzelnen jederzeit, sich durch spezifische Maßnahmen gegenüber seinem Konkurrenten zu individualisieren, wodurch eine erstrebenswerte Vielfalt des Angebots erreicht wird; es soll lediglich die Erzeugung negativer Synergien vermieden und diejenige positiver erreicht werden. Darum ist es sinnvoll, sich jeweils zu überlegen, wann der andere Fremdenverkehrsbetrieb als Konkurrent und wann er als Partner zu betrachten ist. "Rational verhält er sich dann, wenn er objektiv prüft, wo individuelles Vorgehen und Konkurrenzverhalten und wo Teamarbeit einen größeren Zielbeitrag versprechen, und nicht wenn er die Wirksamkeit seines 'kraftvollen und kreativen Unternehmertums' überschätzt und die Zusammenarbeit ablehnt."(117)

Folgendes Vorgehen erscheint daher angebracht: Die Mitglieder des lokalen Verkehrsvereins haben sich über ein für alle verbindliches Fremdenverkehrskonzept (das beispielsweise vom Kurdirektor vorgeschlagen wird) zu einigen, in dem die Ziele des Kurortes festgelegt sind. Danach ist der mit der Leitung des Kurvereins Beauftragte mit all jenen Kompetenzen auszustatten, die es ihm erlauben, innerhalb dieser Zielsetzung seine Handlungsziele und die zur Zielerreichung einzusetzenden Mittel selbständig zu bestimmen, d.h. die ihn befähigen, als "Entscheidungseinheit" zu handeln. Werden ihm diese Kompetenzen nicht eingeräumt, so wird die einheitliche

Ausrichtung aller Maßnahmen in jedem einzelnen Fall aufs Neue in Frage gestellt, und damit die Effizienz des gesamten Konzeptes. Diese Ausweitung der Befugnisse des Kurdirektors wird in den meisten Fällen eine Statutenänderung bedingen.

In welchem Ausmaß die Ziele in dem kurörtlichen Fremdenverkehrskonzept konkretisiert werden, ist eine individuelle Entscheidung. Es empfiehlt sich jedoch, dabei eine gewisse Systematik einzuhalten, wie etwa die folgende:

Zunächst erfolgt die Festlegung des Unternehmenszwecks, bei dessen Formulierung z. B. die Charakteristik des Fremdenortes umschrieben wird ("wir wollen ein Fremdenort von jener bestimmten Beschaffenheit sein und im Rahmen des regionalen und nationalen Fremdenverkehrs diese Aufgabe erfüllen"). Im Anschluß daran können die qualitativen und quantitativen Ziele festgelegt werden: (118)

qualitatives Ziel:	quantitative Ziele:
Bestand, Wachstum des Fremdenortes bzw. Förderung des Fremdenverkehrs	- Marktziel (z. B. Umsatz, Übernachtungsfrequenzen, Auslastung) - wirtschaftliche Ziele (z. B. Rentabilität von Gemeinschaftseinrichtungen bzw. Verzicht auf Rentabilität) - finanzielle Ziele (z. B. Finanzstruktur des Verkehrsvereins, der von dem Verkehrsverein betriebenen Gemeinschaftsanlagen) - risikopolitische Ziele (Diversifikation des Angebotes, neue Absatzmärkte)

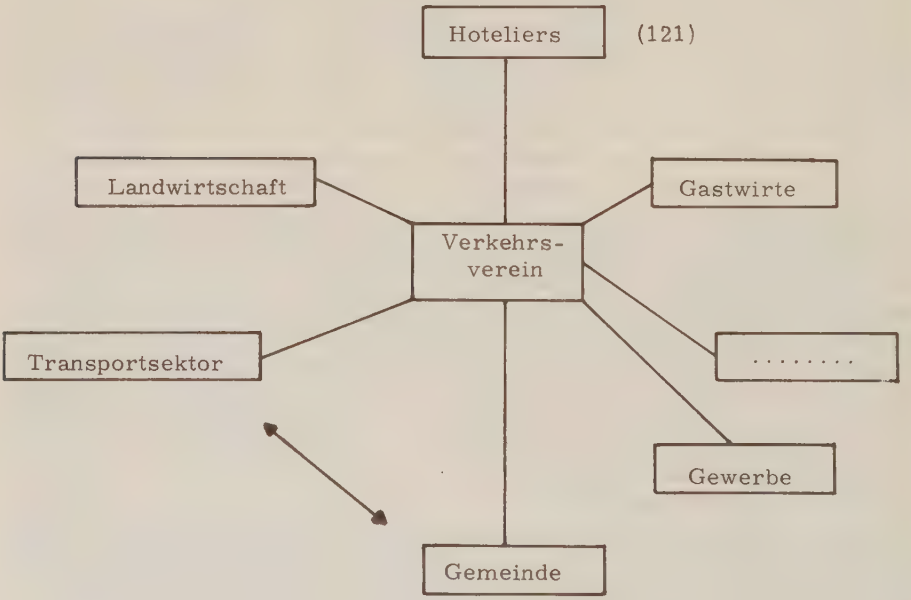
In der Formulierung des obersten, qualitativen Ziels kommt die eigentliche Zweckbestimmung des Verkehrsvereins nur sehr vage zum Ausdruck. Er leitet seine Existenzberechtigung aus der Überzeugung seiner Mitglieder her, durch Kooperation einen höheren Gewinn zu erzielen. "Wenn die überbetrieblichen Institutionen auch für sich selbst keinen Gewinn erzielen wollen, so haben sie, entsprechend ihrer obenstehenden Zweckbestimmung, ihre gesamte Tätigkeit auf die Gewinnvermehrung ihrer Mitglieder zu richten, ansonsten man ihnen ihre Daseinsberechtigung absprechen müßte."(119) Daher ist zu folgern: "Die Steigerung der Ertragsfähigkeit des Fremdenverkehrs entspricht als kollektive Zielsetzung dem einzelwirtschaftlichen Ziel des Gewinnstrebens."(120)

Qualitative Zielformulierungen, die so allgemein gehalten sind wie die oben genannten, müssen schon im Einzelunternehmen, wo die Verhältnisse zwar komplex aber dennoch durchsichtiger sind, durch Teilziele konkretisiert werden. Um so dringlicher ist es, in Verbänden die oberste Zielsetzung durch komerzielle Teilziele zu verdeutlichen, die erkennen lassen, daß die eigentliche Zweckbestimmung der Kurortorganisation nur durch unternehmerische Methoden erfüllt werden kann.

Die zahlenmäßige Darstellung der Ziele hat den Vorteil, ein späteres Kontrollinstrument für die Wirksamkeit der Maßnahmen darzustellen. In der Praxis besteht allerdings die Gefahr, daß Abweichungen von den geplanten Ergebnissen von vornherein als Mißerfolge gedeutet werden, für die ausschließlich der Verkehrsverein verantwortlich zu machen ist. Daher muß bei der Quantifizierung der Ziele deutlich ihr Charakter als Soll- bzw. Richtgröße unterstrichen werden.

Zwischen den aufgestellten Zielen können Konflikte entstehen, wenn sie miteinander nicht vereinbar sind. Unverträglichkeit kann z. B. zwischen den finanziellen und den Marktzielen bestehen, wenn die finanzielle Ausstattung nicht den Erfordernissen des gesteckten Absatzzieles entspricht. Um solche Konflikte zu vermeiden, muß eine Rangordnung der Ziele aufgestellt werden. Von den nunmehr mit Präferenzen versehenen Zielen kann, wie bereits beschrieben wurde, eine Hierarchie mittel- bzw. kurzfristiger Ziele abgeleitet werden, deren einzelne Bestandteile in einer Zweck-Mittel-Beziehung stehen.

Die Erarbeitung einer gemeinsamen Zielkonzeption stellt den Verkehrsverein vor eine schwierige Aufgabe, da sowohl zwischen als auch innerhalb der in ihm zusammengefaßten Sektoren widersprüchliche Zielvorstellung herrschen.



So kann z. B. der Transportsektor andere Vorstellungen haben als der Gemeindevertreter oder das lokale Gastgewerbe.

Die Aufgabe des Verkehrsvereins im Interesse des Gesamtwohls besteht zusammengefaßt aus dreierlei: erstens in der Sensibilisierung der einzelnen Sektoren zur Bildung einer gemeinsamen Zielvorstellung, zweitens in der Koordination der sektoralen Ziele und drittens im Ergreifen aller Maßnahmen, die der Erfüllung der so erarbeiteten Zielkonzeption dienen. Der Verkehrsverein hat die zentrale touristische Koordinationsstelle zu sein und, ausgestattet mit den entsprechenden Kompetenzen, durch geeignete Maßnahmen der Zielverwirklichung zu dienen.

Ausgehend von dem qualitativen Ziel der Sicherung des Bestandes bzw. Förderung des Wachstums und unter Berücksichtigung der wettbewerbsverschärfenden Strukturwandlungen auf dem Fremdenverkehrsmarkt kann das ranghöchste Ziel der Fremdenverkehrspolitik nur im kooperativen Marketing bestehen.

2.25 Die Grundsätze der Marketingstrategie

Gemäß dem eingangs beschriebenen Verfahren der Planung folgt auf die Formulierung der Ziele die Aufstellung der Grundsätze. Diese Verhaltensnormen sind von grundlegender Bedeutung und dienen den nachgeordneten Teilzielen und Maßnahmen als Richtlinien, denen sie sich unterzuordnen haben.

Unter Strategie verstehen wir eine systematische Problemlösung. (122) "Jede Strategie beruht zunächst auf der Motivation, worunter eine Kraft zu verstehen ist, die ein Individuum dazu antreibt, in einer bestimmten Richtung tätig zu werden."(123) Daraus ist zu folgern, daß verschiedene Personen bei gleichen Informationen aufgrund ihrer individuellen Motive zu verschiedenen Problemlösungen kommen können. Außerdem beruhen Strategien immer, bewußt oder unbewußt, auf Annahmen über die Beziehung zwischen den Handlungen der Unternehmung und dem Verhalten der Umwelt. (124)

Wir werden zunächst die von Krippendorf entwickelten Grundsätze der touristischen Marketingstrategie erläutern und anschließend versuchen, sie anhand der ihnen zugrundeliegenden Annahmen über die Beziehungen zwischen Marketing-Träger und Markt zu beurteilen.

Krippendorf nennt als Grundsätze der touristischen Marketingstrategie: (125)

- Die Schaffung von Präferenzen, Good-will und positivem Image
- Dynamisches Marktverhalten
- Marktsegmentierung
- Diversifikation, Konzentration, Kooperation

Betrachten wir diese Richtlinien nun im einzelnen.

Bei der Schaffung von Präferenzen geht es darum, durch entsprechende

Maßnahmen das eigene Angebot aus der Masse der Konkurrenten so stark herauszuheben, daß es bevorzugt wird. Die Bevorzugung kann dabei als Folge echter zusätzlicher Leistungen auftreten oder aufgrund eines nur subjektiv existierenden Leistungsplus. (126) Beide Arten sind zu fördern, wobei zu bedenken ist, daß die echten zusätzlichen Leistungen dauerhaftere Vorteile bringen.

Präferenzen können durch die Erzeugung von good-will bzw. eines positiven Image bei den tatsächlichen Besuchern gebildet werden, da diese ihre günstigen Eindrücke auf potentielle Nachfrager und übrige kaufwichtige Personen übertragen. "Das Image ist die Resultante aller tatsächlichen oder vermeintlichen angebotsmäßigen Stärken und Schwächen in der Sicht des Konsumenten, inklusive Gefühle, Emotionen, Assoziationen, Vorurteile und andere psychologische Determinanten, und entscheidet damit weitgehend über Erfolg oder Mißerfolg eines bestimmten Reiseziels auf dem Markt."(127) Als touristischer good-will kann im übertragenen Sinn "die Bereitschaft des Gastes gesehen werden, ein Reiseziel bzw. eine Fremdenverkehrsunternehmung wieder zu besuchen und/oder weiter zu empfehlen, mit dessen Angebot er zufrieden war."(128) Die optimale Bedürfnisbefriedigung der Touristen ist somit die grundlegende Voraussetzung zur Erzeugung von Präferenzen.

Der zweite Grundsatz, das dynamische Marktverhalten, besteht in der Fähigkeit des Fremdenverkehrsträgers, "sein Verhalten ständig nach den sich wandelnden manifesten und latenten Bedürfnissen der Nachfrage zu orientieren und die Bedürfnisstruktur im Rahmen gewisser Grenzen im Hinblick auf seine eigenen Ziele selbst zu beeinflussen."(129)

Der Grundgedanke des Marketing, die Orientierung des unternehmerischen Verhaltens am Markt, besagt also nicht, daß ausschließlich eine Anpassung an gegebene Verhältnisse zu erfolgen hat. Im Gegenteil, es ist die Aufgabe des dynamischen Marketing, durch Nachfrageproduktion neue Märkte zu schaffen, indem latente Bedürfnisse geweckt und befriedigt werden. Dazu schreibt Drucker: "Nichts kann törichter sein als die immer wiederholte Behauptung, 'die unternehmerischen Kräfte, das Management paßten das Unternehmen nur den Verhältnissen und Kräften des Marktes an'. In Wirklichkeit sind diese 'Kräfte' nicht nur etwas, was man vorfindet, sondern das Management schafft sie mit durch sein eigenes Handeln."(130)

Diesem aktiven Marktverhalten sind natürlich Grenzen gesetzt. Es gibt Marktfaktoren, die das Geschehen beeinflussen, sich aber der Kontrolle des Anbieters entziehen, die sog. exogenen Marktfaktoren. Sie sind von den endogenen zu unterscheiden, die identisch mit dem Instrumentarium des Anbieters sind und die er frei wählen kann.

Die markt- bzw. absatzbeeinflussenden Faktoren lassen sich folgendermaßen gliedern: (131)

exogene Marktfaktoren

Käufervariablen:	Anzahl der Käufer am Markt, deren Einkommen, Motive, Bedürfnisse, Verhaltensweisen, Kaufgewohnheiten etc.

Umweltvariablen: Physische Faktoren (Topographie, Geographie, Wetter usw.), populationistische Faktoren (Bevölkerungsstruktur nach zivilisatorischen und kulturellen Merkmalen etc.), Staatsform, Wirtschafts- und Rechtsordnung, gesamtwirtschaftliche Faktoren (Wohlstand, Kaufkraft etc.), technische Faktoren, politische und soziale Faktoren.

Konkurrenzvariablen: Verhalten der anderen Anbieter, die substituierbare oder komplementäre Leistungen erstellen.

endogene Marktfaktoren

Marketing-Entscheidvariablen: Produktgestaltung, Preisgestaltung, Absatzmethode, Sales Promotion, Werbung.

Die Zuordnung der einzelnen Variablen zu der einen oder anderen Gruppe kann nicht immer eindeutig erfolgen. Teilweise bestehen Kausalzusammenhänge. Außerdem kommt es auf die Angebotskategorie und die Länge des Betrachtungszeitraumes an. Was kurzfristig unbeeinflußbar ist, wie z. B. die Leistungskapazität des touristischen Angebotes, gehört mittel- bzw. langfristig zu den endogenen Faktoren (Produktgestaltung). Desgleichen können Umweltvariable wie gesamtwirtschaftliche Faktoren (Wohlstand, Kaufkraft), die für den Einzelunternehmer in jedem Fall außerhalb seines Einflusses liegen, für den Staat zu den beeinflußbaren Größen gehören. Wie die Beispiele gezeigt haben, stellt die obige Gliederung kein starres Schema dar.

Ausgangspunkt des dynamischen Marketing ist die Erkenntnis, daß die Handlungsantriebe der Menschen immer aus manifesten oder latenten Bedürfnissen resultieren. Marketingmaßnahmen haben also in diese beiden Richtungen zu zielen, wobei zu berücksichtigen ist, daß der Anbieter in gewissem Umfang eine Bedürfnisänderung bewirken kann.

Im Fall der manifesten Bedürfnisse muß eine optimale Anpassung des Angebotes an die bekannten Wünsche angestrebt werden, wobei, wenn möglich, Marktlücken aufzuspüren und auszufüllen sind. Ein weitaus umfangreicheres Betätigungsfeld für dynamisches Marketing findet sich im Bereich der latenten Bedürfnisse. Hier besteht die Möglichkeit, durch kreatives Handeln die für den Konsumenten nur unbewußt empfundenen Wünsche zu antizipieren. Zu bezweifeln ist jedoch die Möglichkeit, vollständig neue Bedürfnisse zu kreieren. Es muß immer eine, wenn auch noch so vage innere Bereitschaft zu einem bestimmten Konsumverhalten bereits vorhanden sein. (132)

Gelingt es mit Hilfe eines dynamischen Marketing, latente Wünsche bewußt zu machen und zu befriedigen bzw. Wandlungen der Bedürfnisse vorauszusehen, so kann ein entscheidender Vorsprung gegenüber der Konkurrenz gewonnen werden, der wegen der geringen Anpassungsgeschwindigkeit des touristischen Angebotes nur schwer einzuholen ist.

Vor dem Versuch, die Bedürfnisse der Konsumenten in Richtung auf das eigene Angebot umfunktionieren zu wollen, muß gewarnt werden, obwohl

dies schon in einzelnen Fällen zu Erfolgen geführt hat. Wenn überhaupt, ist Käufererziehung nur sehr langfristig und in umfassendem Rahmen möglich. Generell empfiehlt sich die Orientierung an vorhandenen, manifesten und latenten Bedürfnisse der Konsumenten. (133)

Es ist noch auf eine Reihe von Hemmnissen hinzuweisen, die sich dem dynamischen Marketing in den Weg stellen. Sie bestehen in der geringen Elastizität des Angebotes, in der vorherrschenden klein- und mittelbetrieblichen Struktur, deren geringe Kapitalkraft Anpassungen erschwert und deren Vielfalt ein brachenwirtschaftliches Marketing vor große Koordinationsprobleme stellt. Zu beobachten ist auch ein Beharren in überkommenen traditionellen Vorstellungen, meist mit einer geringen Neigung verbunden, das erhöhte absatzwirtschaftliche Risiko im Tourismus einzugehen und Neuerungen zu akzeptieren.

Auch im Tourismus gilt, daß man nicht allen alles bieten kann. Die Leistungskapazität des einzelnen Anbieters, auch wenn darunter ein ganzer Ort zu verstehen ist, reicht nicht aus, die umfangreichen und vielfältigen Bedürfnisse der gesamten tatsächlichen und potentiellen Nachfrage zu befriedigen. Die Konsequenz ist, daß der Gesamtmarkt nach gewissen Kriterien in Teilmärkte aufzugliedern ist. Jeder Teilmarkt besteht aus einer Konsumentengruppe, die ein von den übrigen Gästekategorien abweichendes Verhalten zeigt. Der Markt wird also in Segmente aufgeteilt, worauf es Aufgabe des Marketing ist, herauszufinden, welche Teilmärkte mit dem bestehenden, weitgehend unbeeinflußbaren ursprünglichen Fremdenverkehrsangebot ansprechbar sind. (134)

Anschließend ist ein Entscheid zugunsten eines oder mehrerer Marktsegmente zu fällen. An diesen Zielgruppen haben sich dann sämtliche Marketing-Maßnahmen zu orientieren.

Die wichtigsten, wenn auch nicht alle denkbaren Schichtungskriterien führt die folgende Aufstellung von Schmidhauser auf: (135)

Soziologische Kriterien
- Alter
- Geschlecht
- Herkunft
- Konfession
- Soziale Stellung, Beruf, Einkommen
- Familienstand
- Bildungsniveau

Kriterien des touristischen Verhaltens (Reisegewohnheiten)
- Art und Zweck der Reise
- Anlaß der Reise
- Zielgebundenheit der Touristen
- Zahl und Art der pro Reise besuchten Zielgebiete
- Entfernung der Reiseziele
- Aufenthaltsdauer
- Ausgabenstruktur

- Reisezeit
- Gewählte Unterkunft
- Benütztes Verkehrsmittel
- Reiseform
- Anteil der Reisebürovermittlung
- Größe der Reisegruppe
- Feriengebundenheit der Touristen
- Besuchte Veranstaltungen und Sehenswürdigkeiten sowie andere Freizeitbeschäftigungen der Touristen am Aufenthaltsort
- Anteil der Erstbesucher
- Finanzierungsart der Reise
- Zeitpunkt der Reiseplanung
- Reiseziele früherer Jahre
- Subjektive Sachverhalte (Meinungen, Motive)
- Rolle beim Kaufentscheid (Kaufentscheidende, Beeinflusser, Bezahler) (136)

Wie weit die Spezialisierung auf einzelne Marktsegmente getrieben werden soll, ist im Einzelfall zu entscheiden. Allgemeingültige Regeln lassen sich nicht aufstellen. Es ist jedoch darauf zu achten, daß die Segmente meßbar, erreichbar und genügend groß sind. (137)

Weiterhin bleibt bei der Wahl der Zielgruppen zu bedenken, daß das Zusammentreffen der Touristen am Reiseziel positive, keine oder negative Wirkungen haben kann. (138) Es ist zu beobachten, daß die Touristen die übrigen Aufenthalter als Teil der Leistung werten, so daß Schwierigkeiten, die aus dem Zusammentreffen verschiedenartiger Gästekategorien entstehen, sich negativ auf die Beurteilung des Reiseziels auswirken.

Zielgruppenorientiertes Marketing beinhaltet die Notwendigkeit, das touristische Angebot konsequent an den Bedürfnissen der gewählten Gästekategorien zu orientieren. Da sich also weitgehende Folgen aus dem Entscheid zugunsten bestimmter Marktsegmente ergeben, muß er auf einer fundierten Marktforschung und Konsequenzenanalyse beruhen.

Wir kommen nun zu dem vierten Grundsatz der touristischen Marketingstrategie, der in dem Postulat nach Diversifikation, Konzentration und Kooperation besteht.

Es ist eine allgemein zu beobachtende Tendenz im Käuferverhalten, vermehrt zusammenhängende Produktgruppen nachzufragen. Der Handel hat bereits seit langem dieser Tatsache Rechnung getragen, indem er in seinen modernen Verkaufsformen wie z. B. den Selbstbedienungsmärkten, geschlossene Bedarfsgruppen sowie die dazugehörigen Ergänzungsartikel an demselben "point of sale" anbietet. Im Tourismus erscheint ein solch koordiniert ausgestaltetes Angebot wegen der engen gegenseitigen Abhängigkeit der Leistungen umso eher angebracht.

Es ist daher richtig, wenn im touristischen Marketing versucht wird, in der Weise Einfluß auf das komplementäre Angebot zu nehmen, daß eine optimale Koordination des Leistungsfächers gewährleistet und damit eine

Verbesserung der eigenen Ertragslage erreicht wird. Krippendorf definiert diese Einflußnahme zum Zweck der Koordination als Diversifikation im weitesten Sinn. "Eine bewußte, gezielte Einflußnahme des einzelnen Fremdenverkehrsträgers auf für ihn neue, zu seinem bisherigen Angebot meistens in einem Komplementärverhältnis stehende Leistungsbereiche, möchten wir als Diversifikation im weitesten Sinne verstehen."(139)

Dieser Diversifikationsbegriff kann, wie aus der Formulierung bereits hervorgeht, nur im übertragenen Sinn verstanden werden, da im betriebswirtschaftlichen Sinn Diversifikation die "bewußte, gezielte Ausweitung des Leistungsprogramms der Unternehmung auf solche Leistungsbereiche, die für das Unternehmen grundsätzlich neu sind, aber dennoch in irgendeinem Zusammenhang mit der bisherigen Leistung stehen, um eine qualifizierte Steigerung der Leistungsfähigkeit zwecks langfristigen Wachstums und Risikoausgleichs zu erreichen", ist.(140)

Während in der letztgenannten Definition an Diversifikation durch Unternehmenserweiterung gedacht ist, bleibt in der Krippendorfschen Umschreibung zunächst offen, auf welche Art und Weise die Einflußnahme erfolgt. In jedem Fall ist aber ein Konzentrationsprozeß damit verbunden, wobei unter Konzentration eine Zusammenballung wirtschaftlicher Kräfte und daraus resultierend eine gesteigerte Verfügungsmacht über Kapital, Produktionskapazität und Arbeitskraft zu verstehen ist, die sich in folgenden Formen vollziehen kann: (141)

- Unternehmenserweiterung (Gründung von Zweigbetrieben, beherrschende Beteiligungen, Kauf von bisher selbständigen Unternehmen);
- Zusammenschluß (Fusion) selbständiger Unternehmen zu einer Gemeinschaft unter neuer Leitung;
- Kooperation auf bestimmten Gebieten von im übrigen wirtschaftlich unabhängigen und rechtlich selbständig bleibenden Unternehmungen.

Die Frage, welcher der Konzentrationsformen theoretisch der Vorrang zu geben sei, kann hier nicht diskutiert werden.(142) Praktisch bietet sich bei der vorwiegend klein- und mittelbetrieblichen Struktur der schweizerischen Fremdenverkehrswirtschaft der kooperative Weg an. Er ist allerdings nur dann ebenso erfolgversprechend wie Fusionen und Unternehmenserweiterungen, wenn die modernen Führungstechniken der Industrie, insbesondere das dynamische Marktverhalten übernommen werden. Auf die Schwierigkeiten solch kollektiver Fremdenverkehrspolitik wurde an anderer Stelle bereits hingewiesen. Trotz deren Existenz räumt Krippendorf der kooperativen Marketingpolitik in der Schweiz eine Chance ein: "Die Leistungshomogenität (z. B. der Hotelbetriebe) als Voraussetzung der horizontalen Kooperation ist größer als bei den meisten Industriezweigen, und die engen Komplementärverhältnisse bilden eine günstige Basis für die vertikale Kooperation. Wir vertreten deshalb die Auffassung, daß unter Vorkehrung geeigneter Maßnahmen die Durchsetzung eines einheitlichen Willens in der schweizerischen Fremdenverkehrs- insbesondere Marketingpolitik langfristig auch auf kooperativer Basis möglich sein wird."(143)

Das von Krippendorf als zweiter Grundsatz der Marketingstrategie genannte dynamische Marktverhalten charakterisiert die Denkhaltung des Marketing schlechthin. Orientierung des Angebotes an den Wünschen der Nachfrage und Beeinflussung der Nachfragewünsche sind die erklärten Ziele des Marketing. Der Grundsatz der Marktsegmentierung liefert die Möglichkeit, den Markt besser zu durchleuchten. Begrenzte, meßbare Teilmärkte lassen sich wirkungsvoller beeinflussen und erleichtern die Orientierung an den Nachfragewünschen, da die Segmente spezifischen Charakter haben und überschaubar sind. Die weiteren vorgeschlagenen Grundsätze der Marketingstrategie (Schaffung von Präferenzen und Kooperation) bezwecken eine Verbesserung der Marktstellung des Anbieters. Auf der Nachfrageseite versucht er, durch Schaffung von Präferenzen und positivem Image die Elastizität der Nachfrage zu vermindern und dadurch das Absatzrisiko zu senken. Auf der Angebotsseite kann durch Kooperation bzw. Konzentration eine Erhöhung der "Schlagkraft" erreicht werden. Die Koordination der Angebotsbestandteile kommt wiederum den Wünschen der Konsumenten entgegen, die in zunehmendem Maß "Leistungspakete" nachfragen.

Im Angesicht verschärfter internationaler Konkurrenz und Konjunkturlage, die nicht mit einem ungebrochenen Wachstum der Nachfrage rechnen läßt, erscheinen die beschriebenen Grundsätze daher als geeignete Richtlinien zur Sicherung und Förderung des Absatzes.

2.26 Überblick über das Marketing-Instrumentarium und die Problematik des Entscheides über das Marketing-Mix

Wir müssen an dieser Stelle zunächst auf die Ausführungen in Punkt 2.13 über Entscheidfindung und 2.25 über die Marktfaktoren zurückgreifen.

Dem Aktor, also dem Marketing-Träger, steht eine Reihe von Maßnahmen zur Verfügung, die er selbst frei gestalten und kombinieren kann und mit deren Hilfe er den Markt bearbeitet. Diese Entscheidungsvariablen werden im Absatzsektor als Absatz- oder Marketing-Instrumente bezeichnet. (144) Sie sind identisch mit den endogenen Marktfaktoren. Ihnen gegenüberzustellen sind die exogenen Marktfaktoren, die der Aktor nicht als Aktionsparameter verwenden kann, da sie sich weitgehend seinem Einfluß entziehen. +)

In der Literatur existiert eine Reihe von Klassifikationen des Marketing-Instrumentariums, deren Für und Wider hier nicht diskutiert werden soll. Folgende Gliederung erscheint für die Belange des touristischen Marketing zweckmäßig:

Marketing-Instrumente
- Produktgestaltung
- Preisgestaltung

+) Vgl. Ausführungen über Marktsegmentierung

- Absatzmethode
- Sales-Promotion
- Werbung
- Public Relation

Alle diese Instrumente zusammen bilden "das Angebot". Exakter ausgedrückt entsteht aus der Kombination der verschiedenen Instrumentenqualitäten +) die Angebotsqualität, worunter demnach "die Gesamtheit der Instrumentenqualitäten (zu verstehen ist, d. V.), welche in Form einer spezifischen Kombination zur Beeinflussung kaufwichtiger Personen eingesetzt wird."(145)

Um an den Markt zu gelangen, müssen immer mindestens drei Absatzinstrumente kombiniert werden: ein bestimmtes Produkt muß zu einem bestimmten Preis mit Hilfe einer bestimmten Absatzmethode vertrieben werden. Diese drei bilden daher die konstitutiven Marketing-Instrumente, während die übrigen akzessorische darstellen, auf die, je nach Sachlage, auch verzichtet werden kann oder muß.

Die Kombination der Absatzinstrumente wird als Marketing-Mix bezeichnet. Ein Beispiel hierfür ist ein touristisches Pauschalangebot.

Da die einzelnen Absatzinstrumente nur in Kombination zur Anwendung kommen können, läßt sich auch die Wirkung eines einzelnen Instrumentes nicht aus der Gesamtwirkung der Instrumentenkombination isolieren. Diese Gesamtwirkung kann durch eine spezifische Kombination der Elemente vergrößert oder verringert werden (positive oder negative Synergie), da die einzelnen Instrumente interdependent sind.(146) So kann z. B. Konsumentenwerbung für ein Produkt erfolgreich, für das andere ein Fehlschlag sein (Abhängigkeit Werbung - Produktgestaltung). Oder eine Preissenkung kann dann zum Absatzrückgang führen, wenn in der Werbung der hohe Preis mit besonderer Qualität erklärt wurde und die Konsumenten daher bei einer Preissenkung eine Qualitätsminderung assoziiert bekommen.(147) (Abhängigkeit Werbung - Preisgestaltung.)

Es darf also kein Teilentscheid gefällt werden, ohne daß seine Wirkungen auf das gesamte Marketing-Mix geprüft werden.

"Aus diesen Verhältnissen ergibt sich klar, daß im Grunde genommen die Lösung jedes absatzpolitischen Problems einen Globalentscheid erfordert."(148) Diese Tatsache stellt den Aktor vor ein schwieriges Problem. Wenn es ihm noch gelingen sollte, alle denkbaren Alternativen für jedes einzelne Instrument zusammenzustellen, so ist es ihm unmöglich, deren Kombinationen zu erfassen, da ihre Zahl unendlich groß ist, zumal wenn man die Wahl des Zeitpunktes, der Zeitdauer und der Reihenfolge (beim Einsatz der Maßnahmen) mit einbezieht. Eine der Lösungsmöglichkeiten dieses Problems stellt die Anwendung heuristischer Entscheidungsregeln dar.(149)

+) Instrumentenqualität: Die spezifische Art und Weise, in welcher ein bestimmtes Instrument innerhalb einer Instrumentenkombination angeboten wird, vgl. W. Müller, a. a. O., S. 58.

Dabei handelt es sich um folgendes: Der Absatzentscheid wird aufgrund einer Entscheidungshierarchie gefällt, wobei "die Gesamtheit der dem Aktor offenstehenden einzelnen Alternativen in einem ersten Schritt in Gattungen unterteilt und die optimale Gattung bestimmt wird, worauf es in einem zweiten Schritt gilt, die optimale Entscheidvariante innerhalb der optimalen Gattung zu eruieren."(150)

Zunächst wird also der Rahmen - anschließend der Feinentscheid gefällt. Dieses Verfahren stellt eine bedeutende Vereinfachung dar, weil nur die Konsequenzen der gewählten Alternativgattung untersucht werden müssen.

2.27 Informationsbeschaffung als Grundlage von Marketing-Entscheiden (Marktforschung)

Als Grundlage für Marketingentscheide wird eine Fülle von Informationen über die Marktfaktoren zum Zweck der Marktsegmentierung und Gestaltung des eigenen Marketing-Mix und über den Effekt der projektierten Maßnahmen auf dem Markt (Nachfrager und Konkurrenten) benötigt. In diesem Zusammenhang gehört auch die Ermittlung der eigenen Leistungskapazität bzw. des Angebotspotentials, worunter die Möglichkeiten, verschiedene Marketing-Mixes zu gestalten, zu verstehen ist.(151) Hierfür reicht ein Inventar der tatsächlich erbrachten Leistungen nicht aus. Mit Hilfe einer Analyse der ursprünglichen Angebotsfaktoren müssen Aussagen über die mögliche Leistungsfähigkeit des Ortes versucht werden. All diese Aufgaben fallen in das Gebiet der Marktforschung.

Schmidhauser versteht unter touristischer Marktforschung "die systematische Erforschung aller Fakten, die den Besuch bestimmter Reiseziele und den Absatz bestimmter Sach- und Dienstleistungen an Touristen beeinflussen."(152)

Dieser Autor wählt eine andere als die oben genannte Gliederung der zu erforschenden Fakten und unterscheidet gemäß den beiden Hauptkomponenten des Marktes in Angebots- und Nachfrageanalyse. Das im folgenden dargestellte, von Schmidhauser entwickelte Schema zeigt die Teilgebiete der touristischen Marktforschung eines Kur- und Verkehrsvereins.(153)

Abbildung 4

Teilbereiche der touristischen Marktforschung eines schweizerischen Kur- und Verkehrsvereins

1. Angebot + Marketing-Mix		Eigenes Angebot + Marketing-Mix 1 a) Sommer b) Winter	Angebot + Marketing-Mix der Konkurrenz im engern Sinn 2 a) Sommer b) Winter	Angebot + Marketing-Mix der Konkurrenz im weitern Sinn 3 a) Sommer b) Winter	Angebot + Marketing-Mix der Substitutionskonkurrenz außerhalb des Reisemarktes 4 a) Sommer b) Winter
2. Nachfrage	2.1. Effektive Nachfrage (Volumen, Struktur, Abhängigkeiten usw.)	Effektive Nachfrage nach dem eigenen Angebot 5 a) Sommer b) Winter	Effektive Nachfrage nach dem Angebot der Konkurrenz im engern Sinn 6 a) Sommer b) Winter	Effektive Nachfrage nach dem Angebot der Konkurrenz im weitern Sinn 7 a) Sommer b) Winter	Effektive Nachfrage nach dem Angebot der Substitutionskonkurrenz 8 a) Sommer b) Winter
	2.2. Nachfragereaktionen auf Änderungen im Marketing-Mix	Nachfragereaktionen bezüglich eigenem Marketing-Mix 9 a) Sommer b) Winter	Nachfragereaktionen bezüglich Marketing-Mix der Konkurrenz im engern Sinn 10 a) Sommer b) Winter	Nachfragereaktionen bezüglich Marketing-Mix der Konkurrenz im weitern Sinn 11 a) Sommer b) Winter	Nachfragereaktionen bezüglich Marketing-Mix der Substitutionskonkurrenz 12 a) Sommer b) Winter
	2.3. Gestaltungskräfte der Nachfrage und Nachfragepotential in den einzelnen Herkunftsländern (oder -regionen) der Touristen	Gestaltungskräfte der Nachfrage und Nachfragepotential nach Reisen im allgemeinen sowie nach bestimmten Reisezielen oder Fremdenverkehrs-Typen im besonderen 13 a) Herkunfts-Land A b) Herkunfts-Land B . ..... n) Herkunftsland N			Gestaltungskräfte der Nachfrage und Nachfragepotential nach Substitutionsangeboten außerhalb des Reisemarktes 14
	2.4. Nachfrageprognosen	Prognose der Nachfrage nach dem eigenen Angebot 15 a) Sommer b) Winter	Prognose der Nachfrage nach dem Angebot der Konkurrenz im engern Sinn 16 a) Sommer b) Winter	Prognose der Nachfrage nach dem Angebot der Konkurrenz im weitern Sinn 17 a) Sommer b) Winter	Prognose der Nachfrage nach Substitutionsangeboten 18 a) Sommer b) Winter
	2.5. Erreichbarkeit der Nachfragesegmente durch Werbemittel in den einzelnen Herkunftsländern der Touristen	Media- und Werbeforschung in den einzelnen Herkunftsländern unserer Gäste 19			

Generell befürwortet Schmidhauser eine konsequente Trennung zwischen Winter- und Sommerangebot, da die meisten Kurorte je nach Jahreszeit unterschiedliche Gästekategorien ansprechen und eine unterschiedliche Marktstellung besitzen können.

Unter Konkurrenz im engeren Sinn versteht er Reiseziele, die, bezogen auf einen bestimmten Fremdenverkehrstyp, auf regionaler, nationaler oder internationaler Ebene ein gleichgeartetes oder zumindest ähnliches Angebot offerieren. Auch dieser Autor warnt jedoch davor, gleichgeartete Reiseziele in derselben Region nur unter dem Gesichtspunkt der Konkurrenz zu sehen und weist auf die Möglichkeiten der sinnvollen Kooperation hin (Rundreise - Packages, Skikarussels etc.). Richtig verstandene Konkurrenzanalyse bezweckt vor allem, das vorsichtige Ziehen von Rückschlüssen vom Erfolg fremder Marketing-Mixes auf das eigene. Sie darf jedoch nicht zur Imitation führen; das eigene Marketing-Mix sollte immer aufgrund eigener, kreativer Vorstellungen entstehen.

Konkurrenz im weiteren Sinn definiert Schmidhauser als jene Angebote auf dem Reisemarkt, die der Kurort nicht selbst offerieren kann, die von den Touristen jedoch alternativ nachgefragt werden und die daher die eigene Marktstellung beeinflussen (Sonnengarantie-Angebote im Süden, Fotosafaris etc.). (154)

Substitutionskonkurrenz besteht, wie bereits erläutert wurde, vor allem zwischen touristischem und dem Angebot dauerhafter Konsumgüter.

Die Nachfrageanalyse beginnt mit einer Untersuchung von Struktur, Volumen und Abhängigkeiten der in Vergangenheit und Gegenwart effektiv festgestellten Nachfrage. Die Daten bieten bereits eine Grundlage für die später erfolgenden Nachfrageprognosen. Die Feststellung des Marktvolumens der effektiven Nachfrage erlaubt Rückschlüsse auf die eigenen Marktanteile, regional, national und in den Herkunftsländern der Touristen. Die Strukturanalyse erfolgt nach den bereits erläuterten Schichtungskriterien (soziologische Kriterien, Reisegewohnheiten).

Den Nachfragereaktionen auf Änderungen des Marketing-Mix kommt, wie bereits mehrfach erwähnt, eine zentrale Bedeutung zu. Sie dienen der Konsequenzanalyse, die zweckmäßigerweise vor Einsatz des Marketing-Instrumentariums zu erfolgen hat.

Als drittes Element der Nachfrageanlyse führt Schmidhauser die Untersuchung der Gestaltungskräfte der Nachfrage und das Nachfragepotential in den einzelnen Ländern an. Zur ersten Gruppe gehören sämtliche Faktoren, die die Nachfrage motivieren bzw. diese beeinflussen; als Kennziffer für das Nachfragepotential dient vor allem die Reiseintensität.

Aufbauend auf den bisher ermittelten Daten werden Nachfrageprognosen für den Kurort ermittelt. Auf die Technik solcher Prognosen wie Trendberechnungen und Korrelationsanalysen kann hier nicht eingegangen werden. (155)

Das von Schmidhauser entwickelte touristische Marktforschungsschema umfaßt ein optimales Programm und stellt daher große Anforderungen metho-

discher und finanzieller Art. Krippendorf trennt die Konkurrenz- von der Nachfrageforschung (worunter er die Erforschung der Nachfrage nach dem eigenen Produkt versteht) und gibt der Konkurrenzforschung den zeitlichen Vorzug, da sie sich meist durch "desk-research" bewältigen läßt. Er betont jedoch, daß die Nachfrageforschung ein notwendiges Element des dynamischen Marketing ist. Diese ist in der Regel mit Primärforschung verbunden und daher sehr kostenintensiv.

Unter der Prämisse, daß Konkurrenzforschung dem Aufbau einer Ideenbank und als Bewertungshilfsmittel für eigene Marketing-Maßnahmen dient "... gilt auch im Fremdenverkehr aus Gründen der Rationalität und im Sinne des schrittweisen Vorgehens, daß Konkurrenzforschung den Vorrang gegenüber Nachfrageforschung besitzt, diese jedoch höchstens hinsichtlich gewisser Teilentscheide, nie jedoch hinsichtlich des gesamten Unternehmens- oder Orts-Marketing-Mixes überflüssig macht."(156)

Als Quellen der Informationsbeschaffung sind, wie bereits erläutert, Primärerhebungen (field-research) und Sekundärerhebungen (desk-research) zu nennen. Es ist im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich, auf Wesen und Methoden der Primärforschung einzugehen. Es ist jedoch darauf hinzuweisen, daß es im Rahmen der Möglichkeiten der touristischen Marketing-Träger liegt, am Aufenthaltsort der Touristen Befragungen durchzuführen. Auch hier ergeben sich Probleme mathematisch-statistischer Art, bei der Fragebogenkonstruktion, der Fragenformulierung, der Interviewauswahl und Kontrolle.(157)

Allgemeines Quellenmaterial für Schreibtischforschung wurde bereits an anderer Stelle aufgeführt. Als spezielle Informationsquellen für Sekundärforschung im Tourismus nennt Schmidhauser: (158)

- allgemeine Bevölkerungs- und Wirtschaftsstatistiken, national und international,
- die schweizerische Fremdenverkehrsstatistik,
- die Fremdenverkehrsstatistiken anderer Länder,
- die Jahresberichte der OECD über "Tourisme International et Politique du Tourisme dans les Pays de l'OECD",
- die weltweit zusammengetragenen Fremdenverkehrsstatistiken der UIOOT,
- allgemein zugängliche Umfrage-Ergebnisse, insbesondere Holiday-Surveys oder Reisemarktanalysen in wichtigen Herkunftsländern,
- die nationale und internationale Fachpresse und Fachliteratur,
- Jahresberichte, Informationsbulletins und Dokumentationsdienste touristischer Organisationen und -verbände,
- Kataloge der wichtigsten Reiseveranstalter,
- zahlreiche Hilfsstatistiken aller Art,
- Voll- oder Teilerhebungen aufgrund sekundärstatistischen Materials z. B. Auswertung der polizeilichen Meldezettel,
- usw.

Bei den Fremdenverkehrsstatistiken ist zu beachten, daß bei ihrer Erstellung grundsätzlich zwei Zählmethoden verwendet werden: (159)

Standorterhebungen (auch Hotelregistrierungen oder lokale Methode genannt)
Verwendung in:
Deutschland, Österreich, Belgien, Spanien, Frankreich, Italien, Norwegen, Niederlanden, Portugal, Großbritannien, Schweiz, Jugoslawien.

Erhebungen an der Landesgrenze (Grenzmethode)
Verwendung in:
Dänemark, Skandinavien als Ganzes (DK, S, N, SF), Spanien, Frankreich, Griechenland, Island, Italien, Portugal, Großbritannien, Türkei, Jugoslawien.

Sechs Länder verwenden also beide Zählverfahren gleichzeitig.

Bei den Reisemarktanalysen, die meist von Statistischen Ämtern durchgeführt werden, handelt es sich eigentlich um Repräsentativbefragungen. Sie werden hier unter dem Sekundärmaterial aufgeführt, weil sie veröffentlicht werden und damit den Marketingträgern zugänglich sind. In Deutschland, Frankreich, Belgien, Österreich, den Niederlanden und Norwegen sind dies die Zentralen Statistischen Ämter, in Großbritannien die "British Tourist Authority" und in der Schweiz das Institut für Fremdenverkehr an der Hochschule St. Gallen. In Deutschland werden parallel zu den Ermittlungen des Statistischen Bundesamtes jährliche Befragungen der Wohnbevölkerung von der Arbeitsgemeinschaft für Reiseanalysen (AGRA), die auf Initiative des Studienkreises für Tourismus entstand, durchgeführt. (160)

Wir müssen uns im Rahmen dieser Arbeit auf diese systematische Darstellung der Teilbereiche touristischer Marktforschung sowie die Hinweise auf statistisches Quellenmaterial begnügen.

Das von Schmidhauser entwickelte Schema stellt ein optimales Programm dar. Der heutige Personalbestand der lokalen Fremdenverkehrsorganisationen erlaubt mit großer Wahrscheinlichkeit die Durchführung derartig umfassender Untersuchungen nicht. Wenn jedoch z. B. im Rahmen einer Reorganisation der Kur- und Verkehrsvereine die kurortpolitische Gesamtkonzeption und darauf aufbauend das Marketing-Mix entwickelt wird, so empfiehlt sich der Zuzug von Experten bzw. die Bildung einer Kommission, die die notwendigen Informationen mittels Marktforschung für diese Grundsatzentscheide erarbeitet.

2.28 Die einzelnen Marketinginstrumente

Das Marketinginstrumentarium umfaßt - wie bereits erwähnt - die Produktgestaltung, Preisgestaltung, Absatzmethode, Sales-Promotion, Werbung und Public Relations. Zwischen diesen Elementen des Marketing-Mix bestehen gegenseitige Abhängigkeiten, die zu positiven bzw. negativen Synergien führen können. Eine optimale Zielerreichung kann nur unter Berücksichtigung dieser Interdependenzen bewirkt werden. Aus Gründen der Übersichtlichkeit werden wir jedoch die einzelnen Instrumente - wie in der Literatur allgemein üblich - gesondert erläutern. (161)

Produktgestaltung

Unter Produkt verstehen wir ein zum Konsum angebotenes Bündel materieller und immaterieller Elemente, das dem Käufer Befriedigung oder Nutzen stiften soll. (162)

Man kann folgende Elemente der touristischen Produktpolitik unterscheiden: (163)

Faktoren des ursprünglichen Fremdenverkehrsangebotes

1. Natürliche Faktoren
   Geographische Lage
   Topographie
   Landschaftsbild
   Vegetation
   Tierwelt
   Klima

2. Allgemeine Faktoren des menschlichen Seins und Tuns
   Sprache
   Mentalität
   Gastfreundschaft
   Sitten und Gebräuche
   Folklore
   Kultur (Religion, Kunst, Wissenschaft)
   Politik
   Wirtschaft

3. Allgemeine Infrastruktur
   Verkehrslage und Verkehrsverbindungen
   Siedlungsstruktur und Siedlungsbild
   Weitere infrastrukturelle Faktoren wie Wasserversorgung, Abwasser- und Kehrichtbeseitigung, Elektrizitätsversorgung, Telekommunikationseinrichtungen u. a. m.

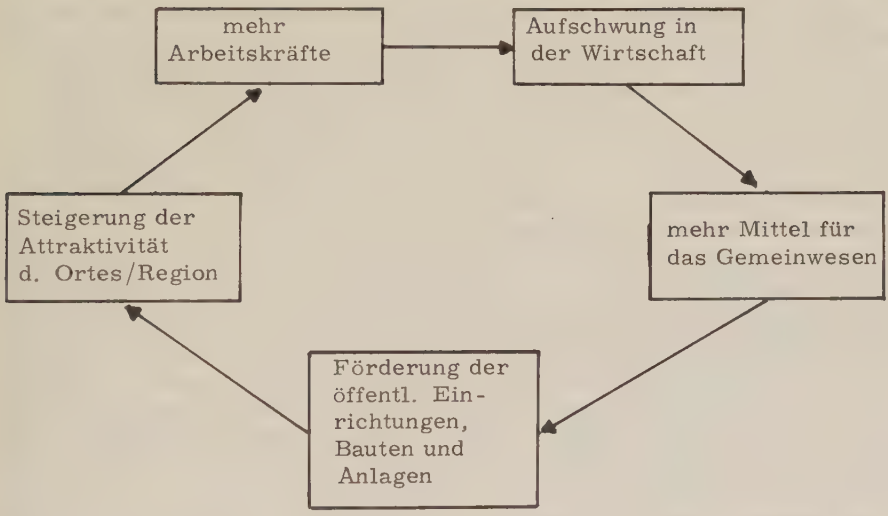
Faktoren des abgeleiteten Fremdenverkehrsangebotes

4. Touristische Ausrüstung
   Spezifische Infrastruktur wie touristische Verkehrsverbindungen und dergl., Einrichtungen für Beherbergung, Verpflegung, sportliche Betätigung, Unterhaltung, Betreuung, Information

Absatzinstrumente haben wir als jene Faktoren definiert, die der Aktor beherrscht. Die unter 1 - 3 genannten Produktelemente sind vom touristischen Marketingträger zwar nicht frei gestaltbar, haben aber dennoch den Charakter von der Absatzpolitik dienenden Produktelementen. Sie werden vom Touristen als konstitutive Elemente gewertet und können vom Anbieter in diesem Sinn verwertet werden. Krippendorf umschreibt diesen Vorgang mit "mise en valeur touristique des ressources naturelles et humaines". (164)

Er bezeichnet alle Maßnahmen, die sich auf die natürlichen Faktoren, die allgemeinen Faktoren des menschlichen Seins und Tuns und auf die allgemeine Infrastruktur beziehen als Produktpolitik i. w. S. (165) Hierzu gehören beispielsweise alle Vorkehrungen, die zum Schutz oder der Amelioration des ursprünglichen Angebots getroffen werden (Bewässerungen, Bepflanzungen

Rodungen, Lawinenverbauungen). Vor allem sind in diesem Zusammenhang die Belange der Orts-, Regional- und Landesplanung zu nennen. Die Förderung der Attraktivität des ursprünglichen Angebotes, das für den Touristen zu den bedeutungsvollsten Bestandteilen des touristischen Leistungsbündels gehört, kann einen positiven Kreislauf auslösen, der sich folgendermaßen veranschaulichen läßt: (166)



Selbstverständlich kann dieser Prozeß auch mit umgekehrten Vorzeichen ablaufen, nämlich dann, wenn durch Vernachlässigung des ursprünglichen Angebotes negative Wirkungen entstehen, die sich schließlich in einem wirtschaftlichen Abgleiten des Ortes/der Region äußern.

Generell stehen dem Marketing-Träger drei Aktionsmöglichkeiten für die Produktpolitik i.w.S. zur Verfügung: (167)
- Produktkonservierung
- Langfristige Produktmodifikation
- Hinwirken auf eine Änderung der Konsumgewohnheiten bzw. auf eine verbesserte Adoption der ungünstigen und nicht modifizierbaren Produktelemente durch die potentiellen Käufer.

Im Gegensatz zu der Produktpolitik i.w.S. steht dem Aktor bei der Produktpolitik i.e.S. eine Vielzahl von frei gestaltbaren Alternativen offen. Gegenstand dieser Produktpolitik i.e.S. sind die Elemente der unter Punkt 4 genannten touristischen Ausrüstung, das abgeleitete Fremdenverkehrsangebot.

Folgende denkbaren Handlungsvarianten bestehen: (168)
- Unverändertes Produkt für gleichen Markt,

- unverändertes Produkt für neuen Markt (Auffinden neuer Verwendungszwecke bzw. Märkte für altes Produkt),
- modifiziertes Produkt für gleichen Markt,
- modifiziertes Produkt für neuen Markt,
- neues Produkt für gleichen Markt,
- neues Produkt für neuen Markt,
- Produktelimination.

Um positive Synergien hervorzurufen, muß sich das abgeleitete Fremdenverkehrsangebot an dem ursprünglichen orientieren, so daß die freie Gestaltbarkeit der Elemente der Produktpolitik i. e. S. hierdurch eine Einschränkung erfährt. So begrenzt die Möglichkeiten der Produktpolitik i. w. S. sind, wenn einmal der Entscheid über den Standort gefallen ist, so vielfältig und ideenreich sollte die Ausgestaltung des abgeleiteten Fremdenverkehrsangebotes sein.+) Hier bietet sich die Möglichkeit, das eigene Angebot von demjenigen der Konkurrenz abzuheben, das hinsichtlich der ursprünglichen Faktoren homogen ist. Produktpolitik i. e. S. kann also auch im Sinn von Produktdifferenzierung betrieben werden.

Krippendorf postuliert, daß bei der Gestaltung des abgeleiteten Angebotes auf eine Erhöhung der kurz- und mittelfristigen Flexibilität zu achten ist, um eine schnellere Anpassung an geänderte Marktverhältnisse zu ermöglichen und dadurch das Absatzrisiko zu senden (z. B. durch Mehrzweckeinrichtungen, Konzeption der Hotels auf weniger lange Zeiträume, "movable Hotels" etc.). "Eine Erhöhung der Flexibilität drängt sich umso mehr auf, als der in allen Güterbereichen zu beobachtende Neuheitswettbewerb auch den Touristen erfaßt hat und die einzelnen Produkte eine wesentlich kürzere Lebensdauer als früher besitzen ..."(169)

Der Produktpolitik stehen im Tourismus, verglichen mit den Verhältnissen in der Industrie, vor allem im Hinblick auf die Faktoren des ursprünglichen Angebotes, relativ beschränkte Möglichkeiten zur Verfügung. Das darf aber nicht der Grund sein, sie zugunsten der kurzfristigen Absatzinstrumente zu vernachlässigen. Vielmehr ist eine volle Ausschöpfung der vorhandenen Möglichkeiten der Produktpolitik plus optimale Gestaltung des übrigen Marketing-Mix angebracht.

Preispolitik

Die Preispolitik ist auch im Tourismus meist das dominierende Absatzinstrument. Von der Preisgestaltung geht eine aquisitorische Wirkung auf die Nachfrager aus, sie erlaubt kurzfristiges Handeln, ist theoretisch unbeschränkt variierbar und löst schnelle Wirkungen auf dem Markt aus. Die sehr hohe Elastizität der Nachfrage in Bezug auf die Preise beruht auf vermehrtem Preisbewußtsein und der Tatsache, daß zunehmend niedrigere Einkommensschichten am Tourismus teilnehmen, für die der Preis ein

---

+) Eine detaillierte Darstellung der touristischen Produktelemente, die als praktische Arbeitsunterlage verwendet werden kann, findet sich im Anhang I.

entscheidendes Kriterium ist. Die Vermehrung des touristischen Angebotes hat zu einer verschärften Substitutionskonkurrenz geführt, deren Wettbewerbsmaßnahmen vor allem dieser empfindlichen Reaktion der Käufer auf Preisänderungen gelten.

Der Preis wird definiert als der Geldbetrag, der für eine Einheit einer bestimmten Verkaufsleistung bezahlt werden muß. Bei der Preisfestsetzung werden grundsätzlich zwei Arten unterschieden. Die Preisfestsetzung von Fall zu Fall (Preisdifferenzierung) und die einheitliche Preisfixierung. (170)

Allgemein kann sich die Preisfestsetzung nach drei verschiedenen Richtungen orientieren: (171)
- angebots- bzw. kostenorientierte Preispolitik,
- Nachfrage- d. h. an der Ausgabenbereitschaft der Käuferzielgruppen orientierte Preispolitik,
- konkurrenzorientierte Preispolitik.

Die ausschließlich angebotsorientierte Preispolitik läßt sich mit den Forderungen des Marketing nicht in Einklang bringen. Sie verführt vielfach dazu, die Kosten und damit die Preise als unveränderliche Größen anzusehen. Auch von der Kostenseite her gesehen ist eine flexible Preisgestaltung möglich. In der Regel gilt, daß langfristig der Preis so festzusetzen ist, daß die vollen Kosten gedeckt sind. Um eine kontinuierliche Leistungsbereitschaft und damit good-will zu schaffen, ist es kurzfristig auch möglich, den Preis niedriger zu halten und so festzusetzen, daß er minimal die variablen Kosten deckt. Der Betrag, um den der Preis die variablen Kosten übersteigt, liefert einen Deckungsbeitrag an die fixen Kosten (vgl. Direct-Costing). Solcherart flexible Preisgestaltung ermöglicht in gewissem Rahmen auch aus kostenmäßiger Sicht die Orientierung der Preise an der Nachfrage, die vom Marketing postuliert wird. Die Orientierung der Preise am Markt bedeutet aber auch, "... daß der Fremdenverkehrsträger herausfinden muß, was der potentielle Tourist für eine bestimmte Produktqualität auszugeben bereit ist und er hernach versucht, die Kosten diesem Betrag anzupassen bzw. prüft, ob sich die Produktion kostenmäßig überhaupt lohnt."(172) Dies macht die Elimination solcher Leistungsbestandteile notwendig, die für den Nachfrager nicht wesentlich sind und die er daher auch nur ungern bezahlt.

Der Weg, die eigenen Preise nach denen der Konkurrenz zu bilden, ist nicht optimal. Selbstverständlich müssen diese als Orientierungsdaten im Wettbewerb herangezogen werden. Eine Imitation ist aber zu vermeiden, da die Grundlagen der Konkurrenzpreise nie völlig den eigenen Verhältnissen entsprechen. Außerdem kann eine kritiklose Übernahme mit dem Verzicht auf Wettbewerbsvorteile verbunden sein.

Den größten Zielbeitrag wird in der Praxis eine Kombination aller drei Blickrichtungen mit Schwergewicht auf der Marktorientierung liefern. (173)

Im Tourismus ist eine einheitliche Preisfestsetzung selten anzutreffen. Bedingt durch die Notwendigkeit, die kapitalintensiven Anlagen möglichst gut zu nützen, da Verluste durch unausgeschöpfte Kapazitäten nicht wieder auszugleichen sind, ist die differenzierte Preisfestsetzung die Regel.

Folgende Arten der Preisdifferenzierung sind möglich: (174)

- Preisdifferenzierung nach zeitlichen Kriterien: z. B. Haupt- und Zwischensaison
- Preisdifferenzierung nach Käuferschichten: z. B. Preisnachlässe für Familien, Studenten, Rentner
- Preisdifferenzierung nach dem Umsatz: Rabatte für Reisegruppen, Dauer der Inanspruchnahme usw.
- Preisdifferenzierung nach der Stufe des Absatzweges: Gewährung von Reisebüroprovisionen
- Preisdifferenzierung nach dem Zeitpunkt der Bezahlung: Skonti bei Vorauszahlungen, im Tourismus nicht üblich
- Preisdifferenzierung nach dem Verwendungszweck: im Tourismus praktisch bedeutungslos
- Preisdifferenzierung nach räumlichen Kriterien: die Leistung wird auf räumlich getrennten Märkten zu unterschiedlichen Preisen angeboten.

Die Preisdifferenzierung ist nur dann erfolgreich, wenn zwei Bedingungen erfüllt sind. Es müssen verschiedene Abnehmergruppen für das im wesentlichen gleiche Angebot (zeitliches Kriterium !) vorhanden sein, deren Nachfrageelastizität in Bezug auf die Preise unterschiedlich ist. Und zweitens, zwischen den unterschiedlichen Abnehmergruppen sollten möglichst wenig Verbindungen bestehen, damit Friktionen vermieden werden. Schließlich gilt für die Preispolitik im allgemeinen, daß sie durch eine das Angebot spezialisierende Produktpolitik unterstützt werden sollte. Auf diese Weise kann dem Konkurrenzdruck im Preissektor ausgewichen werden.

Die Preisgestaltung wird dadurch wesentlich erschwert, daß der Tourist wegen mangelnder Markttransparenz die Angebote nicht objektiv vergleichen kann und dies - selbst im Falle völliger Markttransparenz - aufgrund seiner subjektiven Wertvorstellungen auch nicht tun würde.

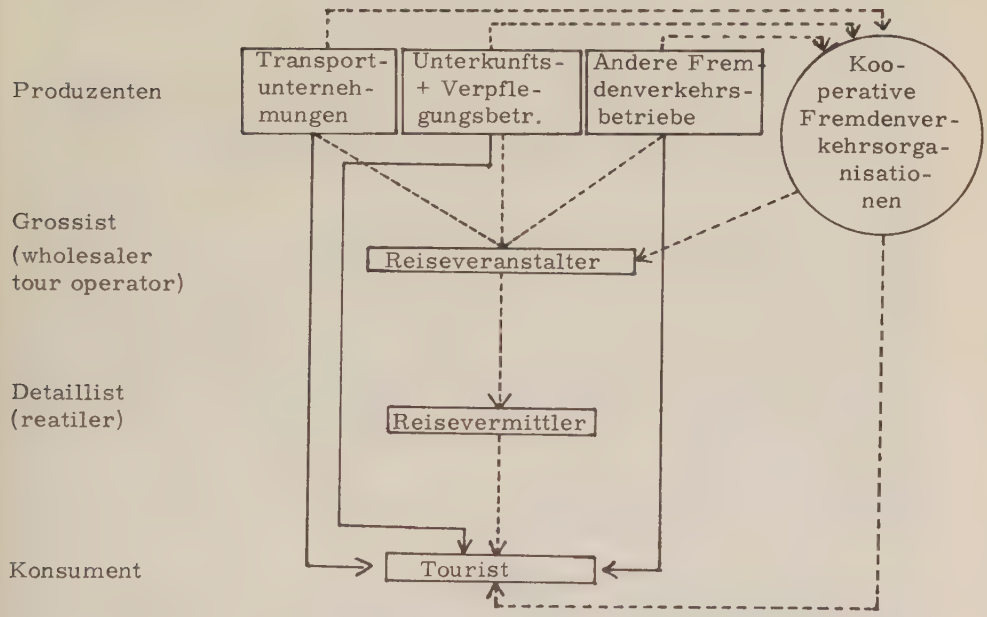
Absatzmethode

Der Entscheid über die Absatzmethode beinhaltet immer zwei Elemente: die Wahl der Absatzwege und der Absatzorgane. Abweichend von der betriebswirtschaftlichen Definition (175) und den Verhältnissen im Fremdenverkehr angepaßt, wollen wir unter den Absatzwegen im Fremdenverkehr die Kette wirtschaftlich selbständiger Unternehmen, über welche ein Produkt bzw. ein Produktanrecht des Aktors seinem letzten Abnehmer zugeführt wird, verstehen. (176) Man unterscheidet zwischen einstufigem (direktem) und mehrstufigem (indirektem, über Absatzmittler) Absatzweg.

Abbildung 5 zeigt die Absatzwege im Fremdenverkehr aus der Sicht des einzelnen Produzenten. (177)

Abbildung 5

Schematische Darstellung der Absatzwege im Fremdenverkehr



direkter Absatzweg
indirekter Absatzweg
} aus einzelwirtschaftlicher Sicht der Produzentenstufe

Wie auch aus dem Schema ersichtlich ist, setzt der Aktor auf seinem Absatzweg bestimmte Organe ein, die für ihn den Verkauf besorgen. Das System der auf dem Absatzweg eingeschalteten Organe (Vertriebssystem) wird definiert als "die Fixierung der organisatorischen, rechtlichen und wirtschaftlichen Stellung sowie der räumlichen Verteilung der Stellen bzw. Organe (Einzelpersonen, Personengruppen, juristische Personen), die für den Aktor dessen Produkte den Absatzmittlern und/oder den letzten Abnehmern zuführen."(178)

Man unterscheidet grundsätzlich nach wirtschaftlich vom Aktor abhängigen und unabhängigen Absatzorganen, wobei die rechtliche Stellung der wirtschaftlichen meist entspricht.

Unter die vom Fremdenverkehrsträger wirtschaftlich abhängigen Absatzorgane fallen alle jene Stellen, die mit dem potentiellen und tatsächlichen Nachfrager bzw. Nachfragemittler in direktem Kontakt stehen. Auf der Ebene der Verkehrsbüros ist dies vor allem das Schalterpersonal, aber auch der eine Werbereise zu den Reisebüros unternehmende Kurdirektor.

Die unabhängigen Absatzorgane sind mit den Absatzmittlern identisch. Für den mit der kooperativen Marketing-Aufgabe betrauten Verkehrsverein sind dies die Sales-Representatives, die Grossisten (wholesalers, tour-operators) und die Detaillisten (retailers). Für den einzelnen Fremdenverkehrsbetrieb stellt wiederum die kooperative Fremdenverkehrsorganisation einen Absatzmittler dar, dessen rechtliche und wirtschaftliche Unabhängigkeit jedoch weit weniger ausgeprägt ist als die der anderen. Für die nachgeordneten Absatzmittler erscheint die lokale Fremdenverkehrsorganisation jedoch als "Produzent", da ihre koordinierende Tätigkeit im eigentlichen Sinn produktiv ist.(179)

Betrachten wir nun die aus der Sicht des Verkehrsvereins vorhandenen Absatzmittler im einzelnen. Dies sind: (180)

- Sales-Representative: Er nimmt die Stellung eines Agenten ein, der auf Provisionsbasis oder gegen fixe Entlöhnung arbeitet. Er übernimmt den Vertrieb der Leistungen mehrerer touristischer Anbieter, ohne deren Produkte käuflich zu erwerben.
  Seine Aufgaben bestehen im wesentlichen im folgenden:
  - Vermittlung von Informationen über seinen bearbeiteten Markt (Marktforschung) und Erfüllung von Werbeaufgaben wie Betreuung der Inserate oder Gesamtwerbung und Kontaktpflege zu den Massenmedien
  - Aufgaben der Verkaufsanbahnung: Kontakte zu den Reisebüros
  - Aufgaben der Verkaufsvermittlung: Übernahme von Buchungen, oder Vermittlung von Buchungen an Reisebüros.

  Aus der Beschreibung der Funktionen des Sales-Representative geht hervor, daß sie sich mit jenen der Reisebüros überschneiden, weshalb eine exakte Abgrenzung schwierig ist.

- Reisebüros mit Veranstalterfunktion

  Ein Reisebüro, das als Veranstalter arbeitet, wird auch als tour-operator

bezeichnet und übt die Funktion des Grossisten (Wholesaler) aus. Seine Tätigkeit besteht darin, das Angebot der einzelnen touristischen Produzenten zu kombinieren und es dann entweder direkt an den Endabnehmer zu verkaufen oder dies durch Einschaltung eines anderen Reisebüros zu tun.

- Reisebüros mit Vermittlungsfunktion

  Als Retailers (Einzelhändler) werden diejenigen Reisebüros bezeichnet, die die Reiseprogramme des tour-operator an den Endverbraucher verkaufen und Buchungen für die einzelnen Fremdenverkehrsträger übernehmen. Sie üben also eine reine Vermittlerfunktion aus, während die Leistungen der Reiseveranstalter in gewissem Sinn produktiv sind, da sie durch Kombination von Einzelleistungen dem Angebot eine neue Gestalt verleihen (vgl. Aufgabe der Kooperativen Marketing-Träger).

Die Zahl der Reisebüros mit reiner Vermittlungsfunktion ist im Abnehmen begriffen zugunsten der in der Schweiz bereits vorherrschenden Mischform, bei der die Reisebüros beide, die Grossisten- und die Detaillistenfunktion gleichzeitig ausüben.

Es erhebt sich nun die Frage, mit welchen Vor- und Nachteilen der indirekte Absatzweg verbunden ist. Zunächst ist festzuhalten, daß für die lokalen Marketing-Träger nicht die Notwendigkeit besteht, sich ausschließlich auf einen der Absatzwege festzulegen. Desgleichen kann der Aktor im Rahmen des indirekten Absatzweges verschiedene Mittler einsetzen, je nach dem, welcher ihm für die Bearbeitung bestimmter Marktsegmente am geeignetsten erscheint (z. B. Bearbeitung mehrerer Auslandsmärkte durch verschiedene Absatzmittler). Hierbei ist jedoch zu berücksichtigen, daß die Fremdenverkehrsorganisationen keineswegs ihre Absatzmittler ohne weiteres selbst bestimmen können. Dank der Marktmacht der Reisebüros - vor allem der tour-operators - wählt sich oft der Absatzmittler den Anbieter und nicht umgekehrt.

Die Notwendigkeit des indirekten Absatzweges ergibt sich aus der teilweise großen räumlichen Distanz zwischen Produzent und Konsument. Die finanziellen Mittel des touristischen Anbieters reichen nicht aus, seine Interessen auf entfernteren Märkten mit der notwendigen Intensität zu verfolgen. Der Reisevermittler dagegen ist in Kundennähe, verfügt über den notwendigen Apparat und besitzt eine genaue Kenntnis des (ausländischen) Marktes. Außerdem ist er in der Lage, die komplementären Leistungen anzubieten, über die der Aktor nicht verfügt. Bei gleichem finanziellen Einsatz läßt sich daher über den Absatzmittler eine sehr viel größere Zahl von Märkten bearbeiten als beim direkten Verkauf. Die Vorteile der indirekten Absatzmethode liegen hiermit auf der Hand. Nachteilig ist die Tatsache, daß der Absatzmittler in erster Linie an seiner eigenen Gewinnmaximierung interessiert ist und daher via Preisdruck seine eigene Wettbewerbslage bzw. Gewinnmarge zu verbessern sucht. Er vertritt außerdem neben den Interessen des Aktors diejenigen seiner Mitbewerber. Weiterhin zieht er den Verkauf von Pauschalangeboten demjenigen von Einzelleistungen vor. Hierin sind allerdings die Interessen von Reisebüros und Fremdenverkehrsorganisationen kongruent.

Die Tendenz geht in den Verkehrsvereinen sowieso dahin, neben der herkömmlichen Vermittlung von Einzelleistungen am Schalter auch Pauschalangebote auszuarbeiten. Sie können als Serviceleistung an die Reisebüros verstanden werden, wobei die Schwierigkeit darin besteht, sie dort auch unterzubringen. Gelingt dies nicht, so ist als Alternative der Direktverkauf der Pauschalangebote an den Konsumenten zu analysieren. Es liegt auf der Hand, daß dieser Weg mit ungleich höheren Kosten verbunden ist.

Während der direkte Absatz auf nahegelegenen Märkten möglicherweise noch im Rahmen der finanziellen Verhältnisse der lokalen bzw. regionalen Fremdenverkehrsorganisationen liegt, so ist dies bei Absatzmärkten mit größerer räumlicher Distanz auf dieser Ebene nicht möglich. Ein Ausweg wäre hier der Direktverkauf durch einen nationalen Absatzmittler, ein Problem, auf das wir im Rahmen dieser Arbeit nicht eingehen können.

Wie aus den bisherigen Ausführungen hervorgeht, handelt es sich bei der Wahl der Absatzmethode ausschließlich um den Entscheid über Absatzweg und -organe. Welche Maßnahmen zu ergreifen sind, um die Beziehungen zwischen Anbieter und Absatzmittler optimal zu gestalten, gehört bereits in das Gebiet der Sales-Promotion.

Sales Promotion (Verkaufsförderung)
Nach Müller verstehen wir unter Sales Promotion die Maßnahmen zur Bestgestaltung der persönlichen Kontakte zwischen den Repräsentanten des Angebotes und kaufwichtigen Personen sowie zur Optimierung der äußeren Bedingungen, unter denen solche Kontakte stattfinden und die Leistungen des Anbieters den kaufwichtigen Personen präsentiert werden. (181)

Dieser Definition zufolge lassen sich sachliche und persönliche Sales-Promotion-Maßnahmen unterscheiden. Außerdem kann differenziert werden nach Maßnahmen, die am Ort der Leistungserstellung und außerhalb dieses Ortes getroffen werden.

Zu den sachlichen Verkaufsförderungsmaßnahmen sind zu zählen:

- am Ort der Leistungserstellung
  - Einrichtung und Gestaltung der Räumlichkeiten, wo die Begegnung mit den kaufwichtigen Personen stattfindet (Verkehrsbüro, Reception etc.)
  - Verkaufspunktwerbung ("point-of-purchase-advertising"), z. B. Hinweisschilder im Verkehrsbüro auf ganz spezielle Veranstaltungen wie Exkursionen
  - Informationsmaterial (Prospekte) über das eigene Angebot und seine Spezialitäten (Veranstaltungskalender) für den Touristen im Verkehrsbüro und Hotel
  - Einladung von Absatzmittlern zwecks Demonstration des eigenen Angebotes.

- Außerhalb des Ortes der Leistungserstellung
  (d. h. in der Regel bei den Reisebüros)
  - Bestmögliche Gestaltung des Angebotes, z. B. fertige Pauschalreisen gleich Service-Leistung für den Absatzmittler

- bestmögliche Gestaltung der Form, in der das Angebot präsentiert wird, z. B. Werbefilme, Prospekte
- Unterlagen für die Erleichterung der Verkaufstätigkeit der Reisebüros
- Werbegeschenke für die Absatzmittler.

Zu den persönlichen Sales-Promotion-Maßnahmen sind zu zählen:
- Am Ort der Leistungserstellung
  - alle Maßnahmen, die der Schulung des Personals dienen wie z. B. Darlegung des Verkaufsziels, Informationen über das eigene Angebot (Beratung der Gäste!), Verbesserung der Umgangsformen, Schulung in Verkaufsgesprächen
  - Kleidung des Verkaufspersonals
  - Aktionen zur Hebung der Gastfreundschaft der Ortsansässigen gegenüber Fremden!
- Außerhalb des Ortes der Leistungserstellung
  - Besuch der Repräsentanten des touristischen Angebotes bei den Absatzmittlern zwecks Informationsgesprächen oder als Höflichkeitsbesuche
  - Schulung der Rhetorik und Umgangsformen, es gelten die gleichen Maßnahmen wie oben.

Grundsätzlich werden bei der Verkaufsförderung im Tourismus zwei Zielrichtungen verfolgt: Mit Maßnahmen, die sich direkt an den Kunden wenden (consumer promotion) soll er motiviert werden, die angebotene Leistung in Anspruch zu nehmen. Oder, wenn er als Tourist bereits am Reiseziel ist, soll ein Gefühl der Zufriedenheit erzeugt werden (vgl. good-will, Präferenzen), das ihn zur Wiederkehr oder zur Weiterempfehlung an andere kaufwichtige Personen veranlaßt.

Die Maßnahmen, die eine Verbesserung der Beziehungen zu den Absatzmittlern verfolgen (dealer promotion), wollen zunächst bei diesen überhaupt erst einmal die Bereitschaft wecken, das Angebot des Aktors zu verkaufen. Zweitens ist beabsichtigt, für den Absatzmittler die Voraussetzungen zu schaffen, daß er das Angebot optimal an den Touristen verkaufen kann. Dies geschieht meist durch zur Verfügungstellung von Informationsmaterial (Prospekte, Filme). Die Aufgabe wird dadurch erschwert, daß das touristische Angebot nicht wie eine Warenprobe vorgezeigt werden sondern immer nur graphisch oder verbal dem Endverbraucher beschrieben werden kann, wobei niemals alle Komponenten zur Sprache kommen (können).

Die oben aufgeführten Verkaufsförderungsmaßnahmen sind keinesfalls vollständig, sie können es auch nicht sein. Sales-Promotion ist ein Gebiet, auf dem Phantasie und Originalität der getroffenen Maßnahmen über den Erfolg entscheiden, wobei die Kreativität immer wieder neue Maßnahmen hervorbringt.

Werbung
Nach Müller definieren wir mit Werbung alle jene Maßnahmen der Unternehmung, durch die sie kaufwichtige Personen auf Distanz und ohne persönliche Kontakte im Sinne der Optimierung ihres Absatzes zu beeinflussen

sucht. (182) Diese eng gefaßte Definition hat den Vorteil, die Werbung klar von den übrigen Marketinginstrumenten abzugrenzen.

In der Fremdenverkehrsliteratur ist oft die Unterscheidung in "innere" und "äußere" Werbung anzutreffen. Mit der "äußeren" Werbung wird die eingangs beschriebene gemeint, der Ausdruck "innere" Werbung bezieht sich auf die von-Mund-zu-Mund-Propaganda. Diese Unterscheidung erscheint durchaus angebracht, die Einordnung der inneren Werbung unter die Absatzinstrumente u. E. jedoch nicht. Ex definitione müssen Instrumente vom Aktor beherrschbar sein, was im Fall der von-Mund-zu-Propaganda nicht zutrifft. Die innere Werbung ist vielmehr als Ziel bzw. Resultat des Einsatzes aller Marketing-Instrumente von der Produktgestaltung bis zur Sales-Promotion anzusehen. Sie läßt sich eher im Zusammenhang mit den Grundsätzen der touristischen Marketingstrategie sehen, von denen einer die Schaffung von Präferenzen postuliert. Präferenzen zugunsten eines Reiseziels finden ihren Ausdruck bei Touristen, die das Reiseziel bereits kennen, in der Wiederholung ihres Aufenthaltes oder aber in der Weiterempfehlung an andere kaufwichtige Personen, also in der "inneren Werbung".

Die Bedeutung dieser "sekundären" Werbung liegt darin, daß sie einen multiplikatorischen Prozeß auslöst und daher zusammen mit der äußeren Werbung eine positive Synergie erzielt. (183)

Wenden wir uns nun der Werbung im eingangs definierten Sinn zu. Der Zweck der Werbung läßt sich unmittelbar daraus ableiten, ihre Ziele werden durch die Marketingkonzeption vorgegeben. Der Werbeplan legt die Antworten auf folgende Fragen fest:

1. Was soll mit der Werbung gesagt werden?
2. Wer soll angesprochen werden?
3. Wie soll es gesagt werden?
4. Wo soll es gesagt werden?
5. Wann soll es gesagt werden?

ad 1: Das Werbekonzept gibt die Antwort auf die erste Frage. Es enthält die Grundidee (Werbebotschaft, Grundappell), d. h. diejenigen Aspekte um Aktor und Angebot, die in den Vordergrund gerückt werden sollen. (184) Die Werbebotschaft besteht aus der eigentlichen Verkaufsidee und dem Produktimage.

Die Verkaufsidee umschreibt in kurzer und prägnanter Form den Nutzen, der für den Verbraucher mit diesem Produkt verbunden ist. (185) Dabei ist darauf zu achten, daß dieser Nutzen auch den tatsächlichen Erwartungen der Zielgruppe entspricht und nicht denjenigen, von denen der Aktor glaubt, daß sie den Bedürfnissen der Zielgruppe entsprechen müssten. Die Werbung liegt von vornherein falsch, wenn nicht eine genaue Kenntnis der Nachfrage die Grundlage für die Formulierung der Verkaufsidee bildet (vgl. Marktforschung).

Anschließend ist die Argumentation, die der Beweisführung dienen soll und die Verkaufsidee durchsetzen hilft, zu formulieren.

Zur Wahl des projektierten Produktimage gehört die Festlegung und Auswahl jener Gefühle, die der Konsument mit dem Produkt verbinden soll. (186) Es ist darauf zu achten, daß das vermittelte Vorstellungsbild mit den tatsächlichen Gegebenheiten des Angebotes übereinstimmt, denn die oben beschriebene innere Werbung kann auch einen negativen Multiplikatoreffekt auslösen.

ad 2: Die Frage, wer angesprochen werden soll, ist die Frage nach dem geeigneten Marktsegment für das eigene Angebot. Dies zu entscheiden ist nicht die Funktion der Werbung, sie übernimmt die Zielgruppe aus dem Marketingkonzept. Auf die Rolle der Marktforschung in diesem Zusammenhang wurde bereits hingewiesen. Aus der Sicht der Werbung läßt sich die Verbraucherstruktur (nach dem Kriterium des Verhältnisses des Verbrauchers gegenüber dem Produkt) in offene, aufschließbare, verschlossene und abgekapselte Verbrauchergruppen gliedern. (187) In der gleichen Reihenfolge steigt der Werbeaufwand, der zur Beeinflussung der Verbraucher notwendig ist. Der Erfolg ist bei den abgekapselten Teilen auch bei massivem Einsatz der Werbung meist zweifelhaft, weil sie sich bewußt und aus Überzeugungsgründen gegen das Produkt oder die Beeinflussung durch die Werbung sperren.

ad 3: Wie die Werbebotschaft zum potentiellen Konsumenten gebracht werden soll, bildet den Gegenstand des Entscheides über die Werbemittel. Den größten Effekt löst dasjenige Werbemittel aus, das die meisten Sinnesorgane des Konsumenten anspricht. Daher erklärt sich auch der große Erfolg der Fernsehwerbung, die visuelle und akustische Werbemittel kombiniert einsetzt.

Auf die Ausgestaltung der Werbemittel kann hier nicht eingegangen werden, sie umfaßt wesentlich mehr als nur die betriebswirtschaftliche Dimension. Soziologische, psychologische und graphische Aspekte sind hier dominierend.

ad 4: Wo das Werbemittel eingesetzt werden soll, klärt der Entscheid über den Werbeträger. Als solche kommen die Massenmedien, Plakatanschlagunternehmen und die Post (Werbebriefe) in Frage. Das Kriterium für die Wahl des Werbeträgers ist die geplante Streuung. Das Streugebiet ist mit dem Absatzgebiet identisch. Es sind diejenigen Werbeträger zu wählen, die das geplante Absatzgebiet erreichen (feststellbar z. B. bei Zeitungen durch Leseranalysen), was nicht nur räumlich zu verstehen ist. Es ist darauf zu achten, daß sich die Streugebiete nicht überschneiden. Dasselbe gilt für Überdeckungen des Absatzgebietes.

ad 5: Die Frage, wann die Werbebotschaft vermittelt werden soll, ist dahingehend zu modifizieren, daß die Intensität und Dauer der Werbekampagne und selbstverständlich der Zeitpunkt der Einschaltungen der Werbemittel festgelegt werden muß. Die Intensität und der notwendige Zeitaufwand hängen vor allem, abgesehen von der Verbraucherstruktur (s. o.), davon ab, ob Einführungswerbung, Durchsetzungswerbung oder Festigungswerbung betrieben werden soll. Sie sind demnach im Einzelfall festzulegen.

Für den Marketingträger, gleichgültig, ob er die Werbekampagne selbst durchführt oder diese Aufgabe an eine Werbeagentur delegiert, ist die Werbe-

erfolgskontrolle besonders interessant. Hier besteht einmal die sehr kostenaufwendige Möglichkeit durch Marktforschungsinstitute Felduntersuchungen durchführen zu lassen, die das "Vorher" und "Nachher" ermitteln. Diese sind bekanntlich sehr konstenintensiv. Für die lokalen Fremdenverkehrsorganisationen besteht aber auch die Möglichkeit, an Ort und Stelle z. B. im Rahmen einer Umfrage über die Zufriedenheit mit der gebotenen touristischen Leistung den eingereisten Gästen die Frage vorzulegen, wie sie auf ihr Reiseziel aufmerksam geworden sind. Dies stellt eine, wenn auch unsystematische Werbeerfolgskontrolle dar, die aber den Vorteil besitzt, keine unangemessenen Kosten zu verursachen.

Zur Frage der Höhe der Werbebudgets sei hier nur kurz folgendes bemerkt: Aus der Optik des Marketing muß eine Minimumvariation des Wirtschaftlichkeitsprinzips erfolgen, so daß die Frage lautet: welche Beträge müssen für die Durchführung von Werbemaßnahmen bereitgestellt werden, wenn die mit Hilfe der Werbung angestrebten Ziele sicher erreicht werden sollen. (188)

Mit anderen Worten: die Werbemaßnahmen haben sich nicht an der Höhe der Finanzmittel zu orientieren, die man dafür erübrigen zu können glaubt, sondern an den gesteckten Marktzielen. Diese sollten den Werbeaufwand bestimmen, ein Postulat, dessen Erfüllung bei den knappen Mitteln der Kur- und Verkehrsvereine meist nicht ohne Änderung ihrer Einnahmenpolitik zu erfüllen ist. Auf die kostensenkende Bedeutung der Sammel- und Gemeinschaftswerbung sei hier nur kurz hingewiesen.

Public Relations

Public Relations stellt die Summe aller Maßnahmen dar, die darauf gerichtet sind, das Ansehen eines Unternehmens (der Fremdenverkehrsorganisation bzw. des Reiseziels) in der Öffentlichkeit zu festigen bzw. zu steigern. (189) Diese Definition umfaßt sowohl die Maßnahmen zur "Klimapflege" zwischen Unternehmen und Umwelt als auch diejenigen, die der Publizität dienen. Beide Komponenten stellen keine unmittelbaren Marketinginstrumente dar, da sie sich nur indirekt und langfristig auf den Absatz auswirken.

Unter Publizität ist die Summe jener Beiträge über eine Unternehmung - in unserem Fall über die Fremdenverkehrsorganisation bzw. den Ort - und/oder ihre Leistungen zu verstehen, die in den Massenkommunikationsmitteln auf deren eigene Kosten erscheinen. (190) Da der Entscheid über die Veröffentlichung eines publizitätsfördernden Beitrages in Presse, Rundfunk oder Fernsehen immer bei diesen selbst liegt, stellt "die Publizität" keinen Absatzparameter des Fremdenverkehrsträgers dar. Sie ist vielmehr das Ziel einer Reihe von Maßnahmen. So sind echte Informationen über originelle Vorhaben, bedeutende Veranstaltungen (Sportanlässe) u. ä. besonders pressewirksam. Mit solchen "PR-Berichten" in den Massenmedien kann eine sehr viel größere Zahl von Personen erreicht werden, als dies mit der aus Kostengründen begrenzten Werbung möglich ist. Daher ist die Pflege der Beziehungen zur Presse ebenfalls zu jenen Maßnahmen zu zählen, die der "Klimaverbesserung" zwischen Aktor und Umwelt bzw. der Publizität dienen. Der Fremdenverkehrsträger ist auch dann sehr oft auf die Presse angewie-

sen, wenn er durch Informationen über sich selbst versucht, sein Ansehen zu festigen und Vertrauen in der Öffentlichkeit zu gewinnen.

Zu den Public Relations-Maßnahmen sind jedoch nicht nur die auf Veröffentlichung angewiesenen zu zählen. Durch Transparentmachen seiner Anliegen und Aufgaben und deren Bedeutung für das Wohlergehen des gesamten Ortes kann der Verkehrsverein bei der einheimischen Bevölkerung um Verständnis und Wohlwollen werben. Das gleiche bezwecken Vergünstigungen bei der Benutzung der touristischen Bahnen oder Schwimmbäder etc. Das Verständnis für die Notwendigkeit und die Vorteile des Fremdenverkehrs ist die Basis für eine positive Einstellung gegenüber den Touristen, die sich langfristig, aber nachhaltig auf das Image des Ortes auswirkt (innere Werbung!).

Die Mitarbeit in behördlichen Gremien bzw. Einladung und Anhörung von behördlichen Vertretern bei bestimmten Anlässen ist eine weitere Public-Relations-Maßnahme. Die Fremdenverkehrsorganisation ist ständig auf die Mitarbeit der Behörden angewiesen (z. B. beim Umweltschutz [Produktpolitik], um nur ein Beispiel zu nennen), um ihre Marketing-Ziele erreichen zu können.

Für Public Relations-Maßnahmen gilt das gleiche wie für die Sales-Promotion. Hier müssen durch kreatives Denken immer neue Maßnahmen entdeckt werden. Diese wie jene sind nicht Selbstzweck sondern Mittel zum Zweck, auch wenn eine unmittelbare Beziehung zum Absatzziel nicht immer zu erkennen ist.

Die grundlegende Bedeutung des Marketing im Fremdenverkehr wurde nicht nur von der Wissenschaft erkannt, wie das auf diesem Gebiet bahnbrechende Buch von J. Krippendorf zeigt, sondern auch von der betroffenen Berufsgruppe der Kur- und Verkehrsdirektoren. Dies dokumentiert die eingangs erwähnte Umfrage.

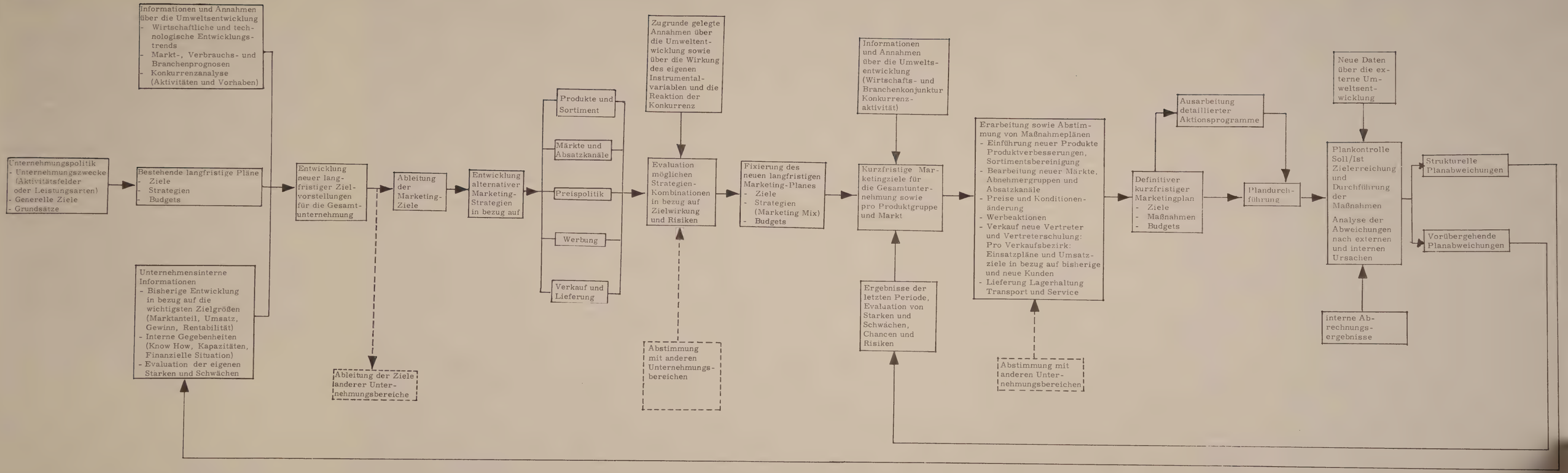
Wie steht es aber mit den Realisationsmöglichkeiten des touristischen Marketing in den lokalen und regionalen Kur- und Verkehrsvereinen?

Wir gehen davon aus, daß die überwiegende Mehrzahl der schweizerischen Kurorte nicht über ein Marketing-Konzept, wie es in den vorangegangenen Ausführungen erläutert wurde, verfügt. Die Initiative zur Entwicklung eines den gesamten Kurort umfassenden Absatz-Konzeptes sowie zur Durchführung der notwendigen organisatorischen Maßnahmen liegt bei den Führungskräften der lokalen und regionalen Fremdenverkehrsorganisationen. Sie müssen ihre Mitglieder von dessen Notwendigkeit überzeugen und auch davon, daß ein solches Marketing-Konzept sinnvollerweise im Rahmen einer touristischen Gesamtkonzeption zu erfolgen hat. Denn nur in einem solchen kann die Integration sämtlicher den Tourismus betreffenden Maßnahmen als gegeben angesehen werden (integrierte Gesamtplanung). Das in Abbildung 6 dargestellte Schema zeigt das System der Marketingplanung (191), eingebettet in die gesamte Unternehmensplanung, sprich - in unserem Fall - die touristische Gesamtkonzeption.

Die Planung und Entwicklung eines touristischen Gesamtkonzeptes sowie der Grundlagen für ein touristisches Marketing bedingt in der Regel die Herbeiziehung von Fachleuten. Nicht nur weil die technischen und personellen Voraussetzungen fehlen (vgl. z. B. Marktforschung), sondern weil sich im Verlauf der Untersuchungen meist herausstellen wird, daß eine Reorganisation des Kur- und Verkehrsvereins notwendig wird, die zweckmäßigerweise von neutralen Personen durchgeführt bzw. vorgeschlagen werden sollte.

Abbildung 6

System der Marketingplanung



Weshalb dann die Ausführungen über Marketing in diesem Ausbildungskonzept?

Erstens können die Kur- und Verkehrsdirektoren ihre Vereinsmitglieder nur dann von der Notwendigkeit des touristischen, kollektiven Marketing überzeugen, wenn sie selbst ausreichende Kenntnisse darüber besitzen.

Zum zweiten ist es mit der Entwicklung einer Marketingstrategie und touristischen Gesamtkonzeption noch nicht getan. Die Durchführung des Marketing wird in der Regel bei den Führungskräften der lokalen Fremdenverkehrsorganisationen bzw. spezialisierten, ihnen unterstellten Mitarbeitern liegen, so daß Marketing zum (technischen) Aufgabenbereich der Kur- und Verkehrsdirektoren gehört bzw. dessen Überwachung zu seinen Führungsaufgaben.

In dem nun folgenden Exkurs soll auf die Aktivität des Staates im Bereich des Fremdenverkehrs eingegangen werden. Die Maßnahmen des Staates setzen teils Rahmenbedingungen, teils haben sie direkte Wirkungen auf die private Fremdenverkehrspolitik. Sie sind aus beiden Gründen von entscheidender Bedeutung für die privatwirtschaftlichen Fremdenverkehrsträger bei der Gestaltung ihrer Unternehmenspolitik.

2.29 Exkurs über die staatliche schweizerische Fremdenverkehrspolitik (192)

Unter Fremdenverkehrspolitik verstehen wir den Inbegriff aller Maßnahmen, um die allgemeine Entwicklung des Fremdenverkehrs in einem Gebiet planmäßig einzuleiten, zu gestalten, zu beeinflussen und zu fördern. (193)

Eine einheitliche, explizit formulierte oder zentral gelenkte Fremdenverkehrspolitik gibt es in der Schweiz nicht. Die Aufgabe, die der Staat im Rahmen des Fremdenverkehrs zu erfüllen hat, ist eine Querschnittsaufgabe, die viele Bereiche umfaßt. Sehr oft stellen die Belange des Tourismus nur einen Teilaspekt dar. Im wesentlichen tangiert der Fremdenverkehr folgende Gebiete: Verkehrspolitik, Außenwirtschaftspolitik, regionale Entwicklungspolitik, Gewerbepolitik, Konjunkturpolitik, Natur- und Heimatschutz, Umweltschutz, Raumplanung sowie bei Einzelproblemen die Landwirtschaftspolitik, die Militärpolitik, den Zoll und die Fremdenpolizei.

Abbildung 7 zeigt eine Übersicht über die Aufgaben des Bundes im Zusammenhang mit dem Fremdenverkehr: (194)

Abbildung 7

DIE FREMDENVERKEHRSAUFGABEN UND WESENTLICHE AUFGABEN IM ZUSAMMENHANG MIT DEM FREMDENVERKEHR IN DER BUNDESVERWALTUNG NACH DEPARTEMENTEN

(die Aufzählung ist nicht vollständig)

EIDG. POLITISCHES DEPARTEMENT

Abteilung für Internationale Organisationen (EPD - OI)

1 Beschäftigung mit touristischen Fragen in internationalen Organisationen (UNESCO, Europarat, usw.)

Delegierter für technische Zusammenarbeit (EPD - TZ)

2 Verschiedene touristische Projekte in Entwicklungsländern mit Schwerpunkt auf Berufsausbildung (Hotelfachschulen, Stipendiate).4-5 % der schweiz. Entwicklungshilfe entfallen auf Tourismus. Es besteht eine beratende Arbeitsgruppe für Tourismus und Hotellerie.

Diplomatische Vertretungen im Ausland

3 Verteilung touristischer Propaganda durch dipl. Außenposten in Ländern, wo keine SVZ-Agentur ist.

4 Interventionen betr. Touristen und Fremdenverkehr im Ausland.

EIDG. DEPARTEMENT DES INNERN

Departementssekretariat und Abteilung für kulturelle Angelegenheiten (GSEIO)

1 Restauration von Kunstdenkmälern, Schweiz. Landesmuseum, Kunstsammlungen, Ausstellungen, Wettbewerbe für beste Plakate, Filmfestival, Beiträge für Kongresse, Expertenkommission für Fragen der Kulturpolitik, die sich auch mit Freizeitgestaltung befaßt.

Eidg. Amt für Straßen- und Flußbau (ASF)

2 Autobahnbau und Betreuung der Alpenstraßen, Raststätten an Autobahnen.

Eidg. Oberforstinspektorat (OFI)

3 Erhaltung der natürlichen und kulturellen Schönheitswerte unseres Landes (Alpenraum, Fluß- und Seeufer, Ortsbildschutz).

4 Rodungsbewilligungen.

5 Erstellung von Meliorations- und Waldstraßen.

Eidg. Amt für Umweltschutz (AFU)

6 Erhaltung sauberer Gewässer (Abwassersanierung, Kehrichtbeseitigung, Wasserversorgung, Schutz Fischgewässer).

Eidg. Statistisches Amt (ESTA)

7 Fremdenverkehrsstatistik mit monatlicher Ermittlung des Beschäftigungsstandes im Beherbergungsgewerbe und jährlicher Sondererhebung über die Ausstattung sowie die Pensions- und Zimmerpreise der Hotel- und Kurbetriebe

8 Fremdenverkehrsbilanz im Auftrag der Kommission für Konjunkturfragen.

EIDG. JUSTIZ- UND POLIZEIDEPARTEMENT

Eidg. Justizabteilung (JA)

1 Erwerb von Grundstücken durch Personen im Ausland.

Eidg. Polizeiabteilung (PolA)

2 Verkehrszulassung (z. B. Schneefahrzeuge) und Verkehrsregeln, Lärmbekämpfung.

Eidg. Fremdenpolizei (FREPO)

3 Erleichterung des Grenzübertrittes für Touristen (Visas, Beschleunigung der Abfertigung auf Flughäfen).

EIDG. MILITÄRDEPARTEMENT

Stab der Gruppe für Ausbildung (Stab GA)

1 Friktionen Militär - Tourismus bei Schießplätzen.

2 Belegung von Touristengebieten in der Zwischensaison.

3 Bau von Truppenlagern, die zu gewissen Zeiten als zivile Unterkünfte dienen.

Oberkriegskommissariat (OKK)

4 Vermietung von Militärunterkünften an in- und ausländische Jugendorganisationen.

EIDG. FINANZ- UND ZOLLDEPARTEMENT

Eidg. Zollverwaltung Oberzolldirektion (OZD)

1 Zollabfertigung (Prospekt mit Zollerleichterungen).

2 Motorfahrzeugstatistik.

3 Zollbehandlung bei vorübergehend eingeführten Automobilen, Booten und Privatflugzeugen.

EIDG. VOLKSWIRTSCHAFTSDEPARTEMENT

Handelsabteilung (HA)

1 Fremdenverkehrsprobleme in der OECD, UNCTAD und ECE der UNO. Touristische Belange der Integration durch das Integrationsbüro EVD/EPD.

Bundesamt für Industrie, Gewerbe und Arbeit (BIGA)

2 Überwachungs- und Vollzugsaufgaben im Zusammenhang mit der Durchführung des BG über die Förderung des Hotel- und Kurortkredites.

3 Arbeitsmarktprobleme.

4 Arbeitnehmerschutz.

5 Berufliches Ausbildungswesen.

Abteilung für Landwirtschaft (ALw)

6 Erhaltung und Pflege der Kulturlandschaften durch Förderung und Erhaltung der Landwirtschaft.

7 Infrastrukturverbesserungen im Berggebiet (Erschließungsstraßen, Trinkwasserversorgungen, Urbanisierungen).

Der Delegierte für Konjunkturfragen (DfK)

8 Regionale Wirtschaftsförderung (Gesamtwirtschaftliches Entwicklungskonzept für das Berggebiet).

9 Berücksichtigung des Tourismus in der Konjunkturpolitik.

Der Delegierte für Wohnungsbau (DfW)

10 Sanierung der Wohnverhältnisse im Berggebiet.

EIDG. VERKEHRS- UND ENERGIEWIRTSCHAFTSDEPARTEMENT

Eidg. Amt für Verkehr (EAV)

1 Vorbereitung und Vollzug der Gesetzgebung sowie technische und administrative Aufsicht über die Eisenbahnen, Schiffahrtsunternehmungen, Luft- und Schlittenseilbahnen.

2 Konzessionen und Bewilligungen im Bereich des regelmäßigen gewerbsmäßigen Personenverkehrs mit Automobilen, Eisenbahnen, Luftseilbahnen und Schiffen.

Fremdenverkehrsdienst

3 Allgemeine Fremdenverkehrsangelegenheiten in Zusammenarbeit mit den andern am Fremdenverkehr interessierten Departementen (Parl. Geschäfte, Einzelmaterien verschiedener Art).

4 Laufende Beurteilung der Entwicklung im Fremdenverkehr und Zusammenarbeit mit Fachverbänden und Hochschulinstituten zur Lösung touristischer Fragen.

5 Erledigung internationaler Fremdenverkehrsangelegenheiten (Tourismuskomitee OCDE, Union internationale des organismes officiels du tourisme UIOOT, internationale touristische Konventionen usw.).

6 Schweizerische Verkehrszentrale.

7 Feriendorf Fiesch.

Eidg. Luftamt (L+A)

8 Luftverkehrsabkommen, Tarif- u. Flugplangenehmigung.

9 Bewilligungen für Charterverkehr.

10 Ausbau bestehender und Schaffung neuer Flugplätze einschließlich erforderliche Verkehrsanschlüsse.

Schweizerische Post-, Telephon- und Telegraphenbetriebe (PTT)

11 Reisepost.

12 Spezifisch touristische Vorkehren für PTT-Betrieb u. Bauten in Kurorten.

13 Beteiligung an Verkehrsgesellschaften und Unterstützung touristischer Organisationen.

Schweizerische Bundesbahnen (SBB)

14 Touristischer Personenverkehr (fast 50 % des gesamten Personenverkehrs).

15 Touristische Fahrausweise.

16 Organisation von Ausflugsfahrten.

17 Touristische Nebenbetriebe (Buffets usw.).

18 Touristisches Marketing, Zusammenarbeit mit touristischen Transportunternehmungen und andern touristischen Institutionen.

Aus dem Blickwinkel des Fremdenverkehrs ergeben sich folgende Sachgebiete, die in den Aufgabenbereich der Bundesverwaltung fallen: Planung, Wirtschaft, Kultur, Verkehr, Umweltschutz sowie natürlich die direkten Fremdenverkehrsbelange, wie die Übersicht auf Abbildung 8 zeigt. (195)

Träger der Fremdenverkehrspolitik sind Bund, Kantone und Gemeinden. Wir gehen davon aus, daß eine Erörterung der Fremdenverkehrspolitik auf Gemeindeebene sich bei der Zielgruppe unseres Konzeptes erübrigt und betrachten zunächst die Verhältnisse auf Bundes- und anschließend auf kantonaler Ebene.

Die Gesetzgebung des Bundes kann unterschieden werden nach rein touristischer Gesetzgebung und Gesetzgebung, die den Fremdenverkehr betreffende Bestimmungen enthält. Zu der ersten Kategorie gehören z. B. die Bundesbeschlüsse über die Schweizerische Verkehrszentrale, das Bundesgesetz über die Förderung des Hotel- und Kurortkredites und die Verordnung über den Spielbetrieb in Kursälen, zur zweiten gehören aus der Fülle der vorhandenen z. B. der Bundesbeschluß über die Maßnahmen zur Stabilisierung des Baumarktes, der Bundesbeschluß über dringliche Maßnahmen auf dem Gebiet der Raumplanung und die Zollerleichterungen für den Fremdenverkehr.

Abbildung 8

DIE FREMDENVERKEHRSAUFGABEN IN DER BUNDESVERWALTUNG
NACH EINIGEN SACHGEBIETEN

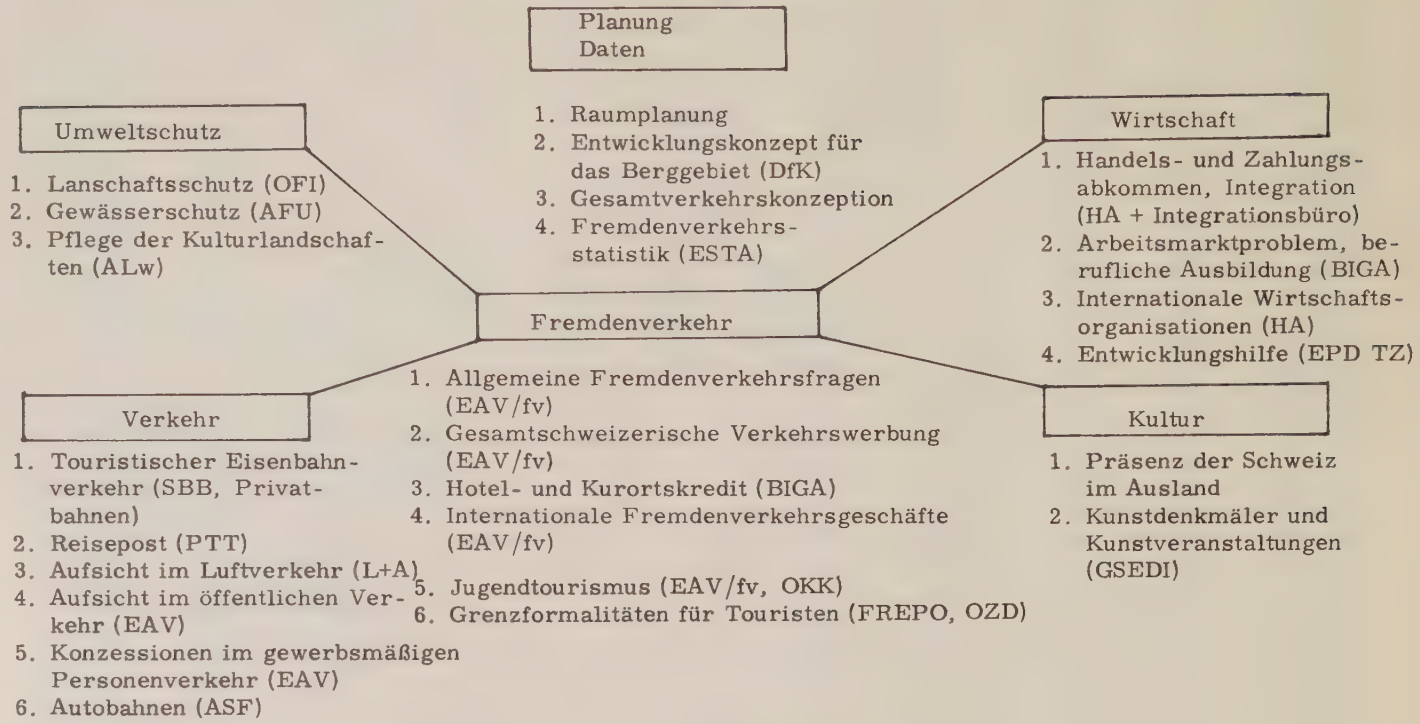


Abbildung 9 zeigt eine Übersicht über Gesetzgebung und Vollzug der Bundesverwaltung auf dem Gebiet des Fremdenverkehrs. (196) Daraus geht hervor, daß sich die Vorschriften der gesetzgebenden Behörde an Regierung und Verwaltung, an öffentlich-rechtliche Körperschaften und an die Privatwirtschaft wenden.

Die Koordination erfolgt auf Bundesebene durch Kompetenzdelegation, durch Vertretung in den Organen und durch finanzielle Beteiligungen, wie aus Abbildung 10 ersichtlich wird.(197)

Im Rahmen der Bundesverwaltung sind praktisch alle Departemente an den Fremdenverkehr betreffenden Geschäften beteiligt. Als herausragend sind jedoch zu nennen:

- das Verkehrs- und Energiewirtschaftsdepartement (Bearbeitung der allgemeinen Fremdenverkehrsangelegenheiten)
- das Volkswirtschaftsdepartement (Regelung von Fremdenverkehrsfragen in Handels- und Zahlungsabkommen, sowie zuständig für gewerbe- und sozialpolitische Aspekte des Hotel- und Gastwirtschaftsgewerbes)

Im Eidg. Amt für Verkehr besteht eine Sektion Fremdenverkehr, die neben ihrem Arbeitsbereich die Koordination der den Fremdenverkehr betreffenden Geschäfte in der Bundesverwaltung übernommen hat.

Für die beiden wichtigsten Bereiche der Bundesinterventionen im Fremdenverkehr, die touristische Landeswerbung und die finanzielle Hilfe für Hotels und Kurorte wurde je eine öffentlich-rechtliche Körperschaft gegründet, an denen aber auch die Privatwirtschaft beteiligt ist. Dies sind die Schweizerische Verkehrszentrale (SVZ), die unter der Oberaufsicht des Amtes für Verkehr steht, und die Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit (SGH). Die SVZ ist mit der Organisation und Durchführung der gesamtschweizerischen Verkehrswerbung im In- und Ausland betraut. Die finanzielle Hilfe der SHG erstreckt sich über die Hotellerie hinaus und schließt seit 1966 auch Gemeinschaftseinrichtungen in Kurorten ein.

Zu den wichtigsten Trägern der schweizerischen Fremdenverkehrspolitik ist neben den genannten noch der privatwirtschaftlich organisierte Schweizerische Fremdenverkehrsverband (SFV), der die Träger der Fremdenverkehrswirtschaft vereinigt, zu nennen. Seine Aufgaben bestehen im wesentlichen in der Wahrung der Interessen der Fremdenverkehrsträger in gesamtschweizerischer, regionaler und lokaler Sicht und in der Mitsprache in Angelegenheiten des Fremdenverkehrs (Wirtschaftsverhandlungen etc.).

Neben diesen wichtigsten Trägern haben noch die Berufs- und Interessenverbände eine wichtige Bedeutung bei der Erarbeitung der Fremdenverkehrspolitik (Verband schweizerischer Kur- und Verkehrsdirektoren, der Schweizer Hotelierverein, der Wirteverband usw.).

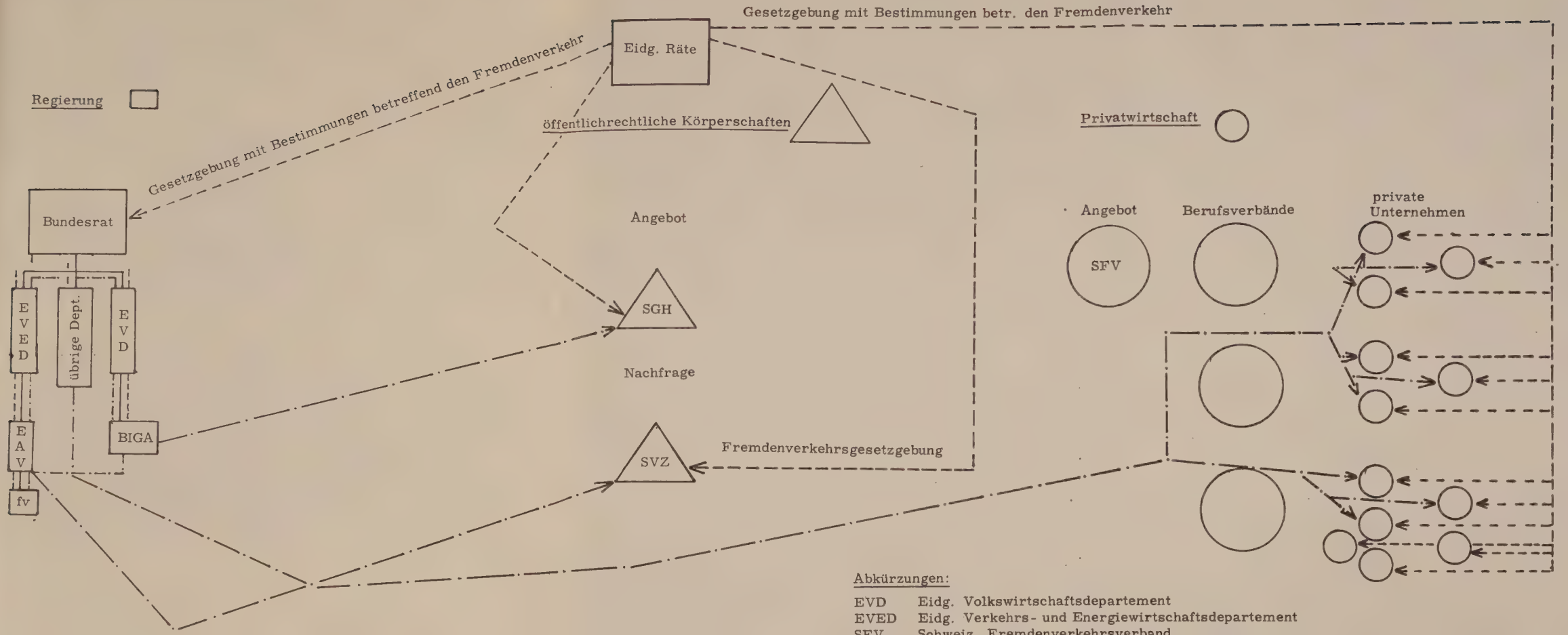
Betrachten wir nun die Fremdenverkehrspolitik auf kantonaler Ebene.

Herkömmlicherweise beschränkte sich die Tätigkeit der Kantone im Hinblick auf den Tourismus auf den Schutz der Landschaft und Kulturgüter, die Schaffun

Abbildung 9

BUNDESVERWALTUNG UND FREMDENVERKEHR

Gesetzgebung und Vollzug



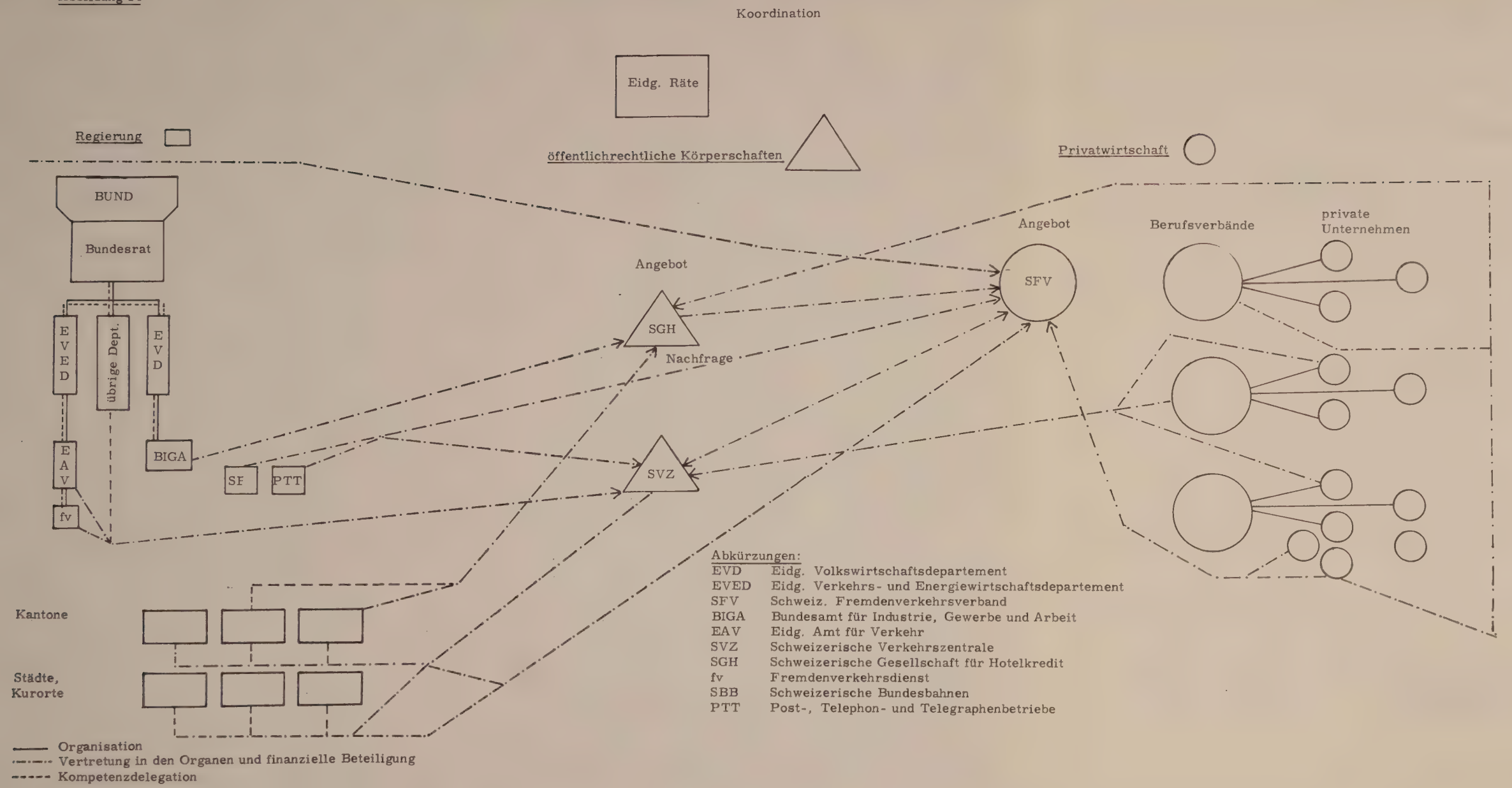
Organisation
Gesetzgebung
Gesetzsvollzug

Abkürzungen:

EVD	Eidg. Volkswirtschaftsdepartement
EVED	Eidg. Verkehrs- und Energiewirtschaftsdepartement
SFV	Schweiz. Fremdenverkehrsverband
BIGA	Bundesamt für Industrie, Gewerbe und Arbeit
EAV	Eidg. Amt für Verkehr
SVZ	Schweizerische Verkehrszentrale
SGH	Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit
fv	Fremdenverkehrsdienst

Abbildung 10

BUNDESVERWALTUNG UND FREMDENVERKEHR



Abkürzungen:

EVD	Eidg. Volkswirtschaftsdepartement
EVED	Eidg. Verkehrs- und Energiewirtschaftsdepartement
SFV	Schweiz. Fremdenverkehrsverband
BIGA	Bundesamt für Industrie, Gewerbe und Arbeit
EAV	Eidg. Amt für Verkehr
SVZ	Schweizerische Verkehrszentrale
SGH	Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit
fv	Fremdenverkehrsdienst
SBB	Schweizerische Bundesbahnen
PTT	Post-, Telephon- und Telegraphenbetriebe

der gesetzlichen Grundlagen für die Erhebung der Kurtaxen, die Unterstützung der touristischen Information und Fremdenverkehrswerbung sowie - in Ausnahmefällen - auf die Unterstützung der Errichtung von Fremdenverkehrsanlagen. Indirekt wurde der Tourismus von den Kantonen gefördert, indem sie für die Finanzierung des privaten und öffentlichen Verkehrsnetzes sorgten.

In den vergangenen Jahren hat jedoch ein bemerkenswerter Wandel in den Aktivitäten der Kantone stattgefunden, indem sie Gesetze zur Förderung des Fremdenverkehrs erliessen. Der erste Erlaß dieser Art war das bernische Gesetz über die Förderung des Fremdenverkehrs vom Jahre 1964, es folgten die Kantone Waadt, Tessin, Nidwalden und St. Gallen. Die in Abbildung 11 enthaltene Aufstellung zeigt eine Übersicht über die Fremdenverkehrsgesetze dieser Kantone.

Aus der Tätigkeit der Gemeinden auf dem Gebiet des Fremdenverkehrs kann hier aus dem genannten Grund verzichtet werden.

2.3 Die Planung und Finanzierung der touristisch bedingten Infrastruktur

Die Planung und Finanzierung einer einzelnen Infrastrukturinvestition kann nicht als isoliertes Problem angesehen werden. Sie muß immer im Rahmen einer touristischen Gesamtkonzeption und im Hinblick auf andere Investitionen erfolgen. Es soll daher zunächst auf die Objekte, Grundlagen und Auswahlkriterien für touristische Investitionen hingewiesen werden, bevor auf die einzelnen Finanzierungsmöglichkeiten eingegangen wird.

2.31 Definition und Abgrenzung der touristischen Infrastruktur

Der Begriff Infrastruktur wird sowohl in der theoretischen Diskussion als auch in seiner praktischen Verwendung in unterschiedlichen Versionen gebraucht. Gemeinhin werden in der Volkswirtschaft die - in der Regel von der öffentlichen Hand erstellten - Einrichtungen darunter verstanden, die die Grundvoraussetzungen für das wirtschaftliche Leben bilden. (198)

Wir wollen nicht auf die zahlreichen Varianten dieses Begriffs in der Literatur eingehen und schließen uns der weiter gefaßten Definition von Theus an, der die Infrastruktur als "Sammelort für Einrichtungen, welche der Wirtschaft und Gesellschaft als gemeinsames Gut zur Verfügung stehen", bezeichnet. (199)

Abbildung 11

VERGLEICH EINIGER KANTONALER GESETZE ZUR FÖRDERUNG VON FREMDENVERKEHRSANLAGEN

	BERN	NIDWALDEN	ST. GALLEN	TESSIN	WAADT
Bezeichnung	Gesetz über die Förderung des Fremdenverkehrs vom 2.2.64, VVO vom 23.6.64. Gesetz über die Förderung der Wirtschaft vom 12.12.71.	Gesetz über die Förderung des Fremdenverkehrs vom 25.4.71, VVO vom 25.3.72.	Fremdenverkehrsgesetz vom 25.4.71, VVO vom 8.6.71.	Fremdenverkehrsgesetz vom 19.11.70, VVO vom 28.10.71.	Fremdenverkehrsgesetz vom 11.2.70, VVO vom 28.10.70 mit Beschluß vom 25.8.71 zur Änderung der VVO.
Zweck	Förderung des Fremdenverkehrs. Der Kanton gewährt Beiträge an die Kosten von Anlagen und Maßnahmen, die vorwiegend den Interessen des Fremdenverkehrs dienen.	Förderung des Fremdenverkehrs. Beiträge an die Fremdenverkehrswerbung, Spazierwege, Erholungsanlagen, Skipisten usw.	Förderung des Fremdenverkehrs durch Staatsbeiträge an die touristische Werbung sowie den Bau von Anlagen und Einrichtungen für Sport und Erholung.	Konsolidierung des Fremdenverkehrs und Verbesserung der Bedingungen in den traditionellen Tourismusgebieten, Förderung des Fremdenverkehrs in den andern Regionen, insbesondere in den Tälern und Berggebieten.	Förderung des Fremdenverkehrs.
Verantwortliche Organe für die Anwendung der Gesetzgebung	Fachkommission für Fremdenverkehrsfragen für die Begutachtung. Volkswirtschaftsdirektion unterbreitet der Regierung Anträge.	Die Verkehrsdirektion unterbreitet der Regierung Anträge. Der Fremdenverkehrsfonds wird durch die Finanzdirektion verwaltet.	Kommission für Fremdenverkehr und Volkswirtschaftsdepartement, welches der Regierung Anträge stellt.	Volkswirtschaftsdepartement; die kantonale und die lokalen Fremdenverkehrsorganisationen sind Körperschaften des öffentlichen Rechts und fördern den Fremdenverkehr auf kantonaler bzw. lokaler Ebene. Die kantonale "Ente ticinese per il turismo" berät die Regierung in Fremdenverkehrsangelegenheiten.	Aufteilung der Kompetenzen zwischen der Regierung, dem Departement für öffentliche Arbeiten und dem kantonalen Fremdenverkehrsbüro. Die beiden letztgenannten Institutionen unterbreiten der übergeordneten Stelle Anträge für Angelegenheiten, die nicht in ihren Zuständigkeitsbereich fallen. Das kantonale Fremdenverkehrsbüro ist verantwortlich für die allgemeine Förderung des Fremdenverkehrs und für die Koordination der lokalen touristischen Maßnahmen. Die Regierung überwacht dessen Tätigkeit und ist in den Organen vertreten.
Mittel	- Beherbergungsabgabe 10 - 30 Rappen pro Logiernacht und Gast. - Zurverfügungstellung eines Kredits aus öffentlichen Mitteln, der der Beherbergungsabgabe des vorletzten Jahres entspricht. - Beitrag für die Fremdenverkehrswerbung und die Nachwuchsförderung. - Das Total der für die Fremdenverkehrsförderung aufgebrachten Mittel beträgt 1972 rund 2,5 Mio Franken.	Fremdenverkehrsfonds: - 20 % vom Nettoertrag der Patenttaxen gemäß Wirtschaftsgesetz. - Die kantonale Beherbergungstaxe von 10 - 20 Rappen pro Logiernacht. - Die Zinsen des Fremdenverkehrsfonds.	Fremdenverkehrsfonds: - 50 % des Ertrages der Patenttaxen. - Ein Zuschlag von Fr. 15,- bis Fr. 50,-, der im Verhältnis zur Höhe der Umsätze zusätzlich auf den Patenttaxen der Wirtschaften und der Saisongasthöfe erhoben wird und für Werbezwecke bestimmt ist. - Die Zinsen des Fremdenverkehrsfonds.	- Aufenthaltstaxe von -,20 bis 1,50 pro LN entsprechend der Kategorie des Betriebs (eingeschlossen Privatzimmer, Camping und ähnliche Beherbergungsbetriebe). Verteilung: 30 % an die "Ente ticinese per il turismo", 70 % an die lokalen Verkehrsbüros. - Tourismustaxe wird von den lokalen Verkehrsbüros für Werbezwecke erhoben. - Gemeinden und Bürgergemeinden können an Fremdenverkehrsprojekten von öffentlichem Interesse mitwirken. - Der Kanton und die Gemeinden erlassen unter bestimmten Bedingungen die Steuern während max. 9 Jahren für regional und kantonal wichtige Fremdenverkehrsprojekte.	- Fonds für die touristische Ausrüstung, um die Finanzierung der touristischen Entwicklung durch die Verbürgung von Darlehen und die Gewährung von à fonds perdu - Beiträgen zu erleichtern. - Finanzierungsquellen - Staatsbeitrag an den Fonds für die touristische Ausrüstung von Franken 200'000,- pro Jahr, während 10 Jahren. - Staatsbeitrag an das "Office du tourisme du canton de Vaud" (OTV) von jährlich Franken 150'000,-. - Staatsbeitrag von Franken 100'000,- aus den Mitteln der "Loterie Romande". - Kantonale Fremdenverkehrstaxe: 15 - 30 Rappen pro Gast und LN. Der Ertrag wird zu 1/3 dem Fonds für die touristische Ausrüstung, zu 1/3 dem OTV und zu 1/3 an dessen Kollektivmitglieder (lokale Verkehrsbüros usw.) ausgerichtet. - Kantonale Fremdenverkehrstaxe: 10 % der Wirtschaftspatent-Taxen. Totaler Ertrag 1971: 2,56 Mio Franken.

Fortsetzung Abbildung 11

	Bern Fortsetzung	Nidwalden Fortsetzung	St. Gallen Fortsetzung	Tessin Fortsetzung	Waadt Fortsetzung
Förderungs-, bzw. Beitragsarten und Voraussetzungen	Beiträge aus dem Ertrag der Beherbergungsabgabe werden nur an die Kosten der Erstellung, der Erneuerung und des Ausbaus von Anlagen sowie an die Kosten von Maßnahmen gewährt, die allen Besuchern und Gästen der Ferienorte dienen. Als Anlagen gelten insbesondere: - Heilbäder - Kinderspielplätze - Kunsteisbahnen - Öffentliche Parkanlagen - Reitwege - Schwimmbäder - Wander- und Spazierwege - sowie andere Erholungs- und Sportanlagen. Als Maßnahmen fallen in Betracht: - Der Ausbau bestehender und die Erschließung neuer Skiabfahrtstrecken - der Erwerb von Boden und die Errichtung von Dienstbarkeiten zur Sicherung von Skiabfahrtstrecken, Übungsplätzen und Strandparzellen. Ein Kantonsbeitrag wird in der Regel nur gewährt, wenn die Gemeinden, an deren Standort sich die Anlagen befinden, einen gleich hohen Anteil übernehmen. Ihrer Finanzkraft wird dabei Rechnung getragen.	Beiträge an Anlagen und Einrichtungen können gewährt werden: - wenn diese jedermann zugänglich sind; - der Erschließung einer Gegend des Kantons für den Fremdenverkehr dienen; - nach Größe und Kosten den touristischen Möglichkeiten der Gegend angemessen sind. Beiträge werden für folgende Anlagen und Einrichtungen bezahlt: - Wander- und Spazierwege - Parkanlagen - Erholungsanlagen wie Kunsteisbahnen, Schwimmbäder, Tennisplätze usw. - Erwerb von Boden und die Errichtung von Dienstbarkeiten zur Sicherstellung von Skiwegen, Strandparzellen usw. Beiträge dürfen nur gewährt werden, wenn die in Frage kommenden Gemeinden: - einen mindest gleich hohen Beitrag wie der Kanton gewähren; - für eine zweckmäßige Fremdenverkehrsorganisation sorgen und eine angemessene Kurtaxe erheben; - die Entwicklung des Fremdenverkehrs durch Bau- und Planungsvorschriften fördern; - für die Schaffung von hinreichenden Parkierungsmöglichkeiten besorgt sind; - für einwandfreies Trinkwasser sowie für die fachgerechte Abwasser- und Kehrichtbeseitigung sorgen.	Der Staat leistet insbesondere Beiträge an den Bau oder die Erneuerung von: - Schwimmbädern und Eisbahnen bis zu 10 % der Kosten - Spiel- und Sportplätzen, Spazier- und Wanderwegen sowie Parkanlagen bis zu 25 % der Kosten. Der jährlich verfügbare Betrag für Kurortseinrichtungen beläuft sich lediglich auf Franken 450'000, -, so daß die Beiträge und der Kreis der Berechtigten limitiert sind. Die Anlagen und Einrichtungen müssen der Erschließung eines Ortes oder einer Region für den Fremdenverkehr dienen. Der Staat beteiligt sich nur an den Kosten für Landerwerb, Projektierung und Bau, nicht aber an denjenigen für den Betrieb und Unterhalt.	Der Staat kann Beiträge bis zu 30 % der Kosten gewähren für: - Sportanlagen, Spiel- und Rastplätze sowie Spazierwege - Luftseilbahnen, Skilifts und andere Transportanlagen - für die Errichtung von Servituten auf Parks usw. - für kulturelle, künstlerische und Freizeit-Betätigung. Zur Schaffung neuer Fremdenverkehrszentren kann der Staat außerdem Beiträge gewähren: - für Straßen, Wasserversorgung, Kanalisation und Kläranlagen bis zu max. 50 %; - für die Errichtung von Hotels bis zu einer Beherbergungskapazität von max. 500 Betten und bis zu Franken 5'000, - pro Hotelbett. - Damit Beiträge gewährt werden, muß ein vom Staatsrat angenommener wirtschaftlich-touristischer Entwicklungsplan vorgelegt werden. Der Staat kann sich direkt an Gesellschaften mit allgemein touristischer Zielsetzung im Interesse einer Region oder des ganzen Kantons beteiligen. Die Gemeinden können angehalten werden, entsprechend ihrer Finanzkraft zusätzlich Beiträge bis zu 30 % des Staatsbeitrags zu leisten.	Der Staat gewährt Bürgschaften von max. 40 % und Darlehen von max. 20 % der erforderlichen Summen für: - die Schaffung, Entwicklung und Modernisierung von touristischen Anlagen und Einrichtungen, die im allgemeinen Interesse liegen, sofern Gemeinden und andere Interessierte wenigstens 50 % der Kosten übernehmen; - die Schaffung und die Modernisierung von Hotels, Ferienhäusern, Instituten, Pensionaten, Kinderheimen, Camping- und Caravaningplätzen sowie die Schaffung von Feriendörfern, wenn die Interessierten wenigstens 70 % der Kosten aufbringen und für Anlagen des Sozialtourismus wenn Dritte wenigstens 50 % aufbringen. - A fonds perdu-Beiträge von max. 20 % der erforderlichen Summen werden nur für Anlagen von allgemein touristischem Interesse gewährt.

Im weitesten Sinn gehören hierzu: (200)

1. Verkehrsapparat, Kommunikationsapparat
2. Rechtssetzung und Rechtspflege
3. Ausbildung und Forschung
4. Kulturelle Einrichtungen und Denkmalspflege
5. Gesundheitsdienst, Körperschulung, Fürsorgedienst, Gewässerschutz, übriger Immissionsschutz
6. Energieversorgung, Wasserversorgung
7. Landesverteidigung, Polizei, Feuerwehr, Schutz der natürlichen Ressourcen
8. Räumlichkeiten für öffentliche Versammlungen
9. Verwaltung und Planung auf den Stufen der politischen Einheiten.

Gemäß unserer Themenstellung und in Übereinstimmung mit Theus werden wir im folgenden nur jene Teile der Infrastruktur berücksichtigen, die den Kurorten, verglichen mit anderen Gemeinden, zusätzliche Aufgaben stellen. Die touristisch bedingte Infrastruktur läßt sich in zwei Kategorien einteilen: (201)

Saisonal schwankende Fremdenverkehrsspitzen bedingen, daß die Anlagen für Verkehr, Ver- und Entsorgung Kapazitäten aufweisen, die den Spitzenbedürfnissen gerecht werden und daher ein Vielfaches dessen darstellen, was für die einheimische Bevölkerung notwendig wäre. Diese Sektoren bezeichnet Theus als engere Infrastruktur des Fremdenortes (im folgenden kurz engere Infrastruktur genannt).

Darüberhinaus benötigen Kurorte eo ipso und aus Konkurrenzgründen Anlagen, die primär der Bedürfnisbefriedigung der Gäste dienen wie z. B. Sportbahnen, Wanderwege etc. Diese Anlagen fallen unter die touristisch bedingte Zusatzinfrastruktur (im folgenden kurz Zusatzinfrastruktur genannt).

Während zwischen der Zusatzinfrastruktur und der engeren Infrastruktur eine deutliche Abgrenzung möglich ist, gibt es zwischen der engeren und der übrigen Infrastruktur Grenzfälle, die sich nicht eindeutig einordnen lassen.

Zur engeren Infrastruktur gehören folgende Einrichtungen: (202)

- Straßennetz (neue bzw. Verbreiterung von Gemeindestraßen, Umfahrungsstraßen, Einrichtung von Parkplätzen)
- Wasserversorgung
- Gewässerschutz (Abwasserbeseitigung)
- Kehrrichtbeseitigung

Die Zusatzinfrastruktur umfaßt folgende Anlagen:

I Sportbahnen
Skilifte
Luftseilbahnen
(Standseilbahnen)
II Busbetrieb
Verbindung zu (Sport-)Bahnhöfen und Hotels

III Kurortseinrichtungen

Zu diesen gehören laut Vollziehungsverordnung zum Bundesgesetz über die Förderung des Hotel- und Kurortkredites Art. 2, Abs. 3 "... Anlagen und Einrichtungen, die den Gästen zur Erholung dienen ... Den Kurortsanlagen gleichgestellt sind Rechte, welche ihre Benützung sichern."
Wanderwege (Reitwege)
Schwimmbäder
Eisbahnen
Tennis- und Golfplätze (fallen nicht unter das zitierte BG)
Landreserven und Pistenschutz (Sicherung der Skipisten vor Überbauung)
Kongreßhäuser
Heilbäder
Flugplätze
Dienste für Ski- und Bergsport

Die Zuständigkeit der Verkehrsvereine für die Zusatzinfrastruktur liegt auf der Hand. Sie sind (Mit-)Eigentümer der Anlagen oder finanzieren deren Unterhaltungskosten bzw. leisten Defizitgarantien an private Konzessionäre. Doch sollte sich die Gemeinde finanziell auch an derartigen Vorhaben beteiligen, von denen die Zukunft des Fremdenortes abhängt und von denen sie letztlich via Steuereinnahmen ebenfalls profitiert. Umgekehrt muß sich der Verkehrsverein, soweit es seine finanzielle Lage zuläßt, an den engeren Infrastrukturinvestitionen beteiligen, da es sich hier um fremdenverkehrsbedingte Ausgaben handelt. Daneben hat der Verkehrsverein in Zusammenarbeit mit der Gemeindebehörde die wesentliche Aufgabe der Planung zu übernehmen.

2.32 Die kurortpolitische Gesamtkonzeption als Grundlage der Infrastrukturplanung

So wie in einer Unternehmung die Investitionen im Rahmen eines Gesamtplans getätigt werden, so sollten auch die Ausgaben der Kurortgemeinde für die Infrastruktur im Rahmen eines Gesamtkonzeptes erfolgen. Der Kurort ist, wie bereits erläutert wurde, als eine wirtschaftliche Einheit zu betrachten, deren einzelne Fremdenverkehrsträger zu ihrem und des ganzen Ortes Vorteil nach gemeinsamen Zielen handeln. Der Formulierung der Geschäftspolitik eines Unternehmens ist daher die Formulierung der Kurortspolitik vergleichbar.

Die Erarbeitung einer kurortpolitischen Gesamtkonzeption erfolgt immer in drei Schritten: +)

- Bestandsaufnahme über den heutigen Zustand des Ortes in den verschiedenen einschlägigen Sektoren (Lageanalyse)

+) Siehe: Kurortpolitische Gesamtkonzeption Arosa, Gutachten des Schweizerischen Fremdenverkehrsverbandes, Bern 1970, S. 7

- Basierend auf der Lageanalyse und den touristischen Entwicklungstendenzen (Nachfrage) erfolgt die Formulierung der wichtigsten kurortpolitischen Ziele ("was wollen wir in Zukunft sein")
- Aufstellung der Verhaltensgrundsätze und Maßnahmen zur Erreichung der Ziele.

Zur Lageanalyse können sämtliche Faktoren des ursprünglichen und abgeleiteten Angebotes (vgl. Ausführungen über Produktpolitik bzw. Anhang I) herangezogen werden. Hinzu kommen die Feststellung eventuell vorhandener gesetzlicher Grundlagen (z. B. Zonenplan), Stellung und Funktion des amtiere den Verkehrsvereins (Organigramm) sowie die zahlenmäßige Entwicklung relevanter Fremdenverkehrsdaten des Ortes (z. B. Anzahl der Hotelbetten).

Aus der Lageanalyse ergeben sich bereits gewisse Schlußfolgerungen für die zukünftige Entwicklung. Diese werden durch eine Analyse der Nachfrage vervollständigt, worauf der Entscheid über die allgemeinen Ziele der Kurortpolitik gefällt werden kann. Sie müssen jedoch durch Teilziele für die einzelnen Aktionsbereiche näher bestimmt werden.

Wie durch diese Ausführungen deutlich wird, sind die Ziele der Kurortpolitik mit den Zielen des Marketing identisch, bzw. sie entstehen simultan.

Von den Zielen der touristischen Gesamtkonzeption ausgehend, werden Pläne entwickelt, die als Orientierungsdaten für alle übrigen Maßnahmen dienen. Zu den grundlegenden gehört die Ortsplanung, deren Aufgaben in folgendem bestehen: (203)

- Schutz der natürlichen Reichtümer, welche die Lebensgrundlage der Region bilden, wie Landschaftsbild, reine Luft, Ruhe, Wasser usw. in einem Landschaftsplan.
- Regulierung der Bautätigkeit durch Einführung geeigneter Gesetzesgrundlagen wie Zonenplan und Bauordnung.
- Festsetzung der zukünftigen Form, Lage und Koordination derjenigen Teile der Infrastruktur, welche das weitere Wachstum der Siedlung ermöglichen und entscheidend beeinflussen: das Straßennetz in einem Verkehrsplan, die Versorgung und Entsorgung in einem Versorgungsplan und das System der öffentlichen Bauten und Anlagen in einem Plan für die öffentlichen Bauten und Anlagen.
- Wahrung der öffentlichen Interessen in der Gesamtentwicklung der Gemeinde und Verhinderung der drohenden Mißstände und Fehlentwicklung durch Schaffung der entsprechenden infrastrukturellen Benützungsreglemente (z. B. Lärmbekämpfungsreglemente, d. V.).

Die Elemente der Ortsplanung gehen unmittelbar aus dieser Aufzählung der Aufgaben hervor. Desgleichen wird deutlich, daß das einzelne Infrastrukturprojekt immer nur einen Teil des integrierten Planungskonzeptes darstellt. Jedes Vorhaben, das die Erweiterung der Infrastruktur bezweckt, muß im Hinblick auf die Gesamtkonzeption und unter Berücksichtigung der Richtlinien der Ortsplanung erfolgen. Als Beispiel einer bis in die notwendigen und möglichen Details durchgeführten integrierten Planung im Kurort sei die bereits zitierte kurortpolitische Gesamtkonzeption Arosa des Schweizerischen Fremdenverkehrsverbandes genannt.

2.33 Kriterien für die Auswahl der Infrastrukturvorhaben

Die rasche positive touristische Entwicklung der Nachkriegsjahre hat in vielen Schweizer Kurorten einen Nachholbedarf im Bereich der engeren Infrastruktur hervorgerufen. Gleichzeitig hat sich vorwiegend in den letzten Jahren der Konkurrenzdruck erheblich verstärkt, so daß sich die Fremdenorte gezwungen sehen, immer neue Mittel in den Ausbau der touristischen Zusatzinfrastruktur zu stecken, um einerseits den Anschluß an das Konkurrenzangebot nicht zu verlieren und andererseits den Bedürfnissen der Nachfrage gerecht zu werden. Da Investitionen in beiden Bereichen mit sehr hohen finanziellen Aufwendungen verbunden sind, können nicht alle notwendigen Maßnahmen gleichzeitig erfolgen. Die Diskussion um die Rangfolge der wichtigsten Vorhaben muß von den Trägern der Investitionsprojekte gemeinsam durchgeführt werden. Dies sind die Gemeinde und die kooperative Fremdenverkehrsorganisation. Aber nicht nur der oben erwähnte Entscheid ist ihre gemeinsame Aufgabe, auch die Durchführung und Aufrechterhaltung der infrastrukturellen Projekte liegt in den Händen dieser beiden Institutionen, "wobei zwischen den Institutionen selbstverständlich eine sinnvolle Arbeitsteilung herrschen muß. Dies darf jedoch keinesfalls so verstanden werden, daß zwei hermetisch voneinander getrennte Tätigkeitsbereiche resultieren und die Gemeinde z. B. nur infrastrukturelle Dienste im engeren Sinn realisiert und finanziert, während sämtliche übrigen kurörtlichen Aufgaben dem Kurverein überlassen sind, ungeachtet dessen, ob dieser in der Lage ist, das notwendige Investitionsvolumen auch zu bewältigen. Gerade im Zusammenhang mit den in diesem Bericht (Kurortpolitische Gesamtkonzeption Arosa, d. V.) formulierten Vorschläge muß die nachdrückliche Forderung aufgestellt werden, daß die Gemeindefinanzen und die Kurvereinfinanzen gemeinsam in den Dienst der kurörtlichen Entwicklung zu stellen sind."(204)

Nach welchen Kriterien hat nun der gemeinsame Entscheid von Kurverein und Gemeinde zugunsten bestimmter Vorhaben bzw. zwischen verschiedenen Produktvarianten zu folgen? Theus schlägt folgende Auswahlkriterien vor:(205)

- Social Costs
- Cost-Benefit-Analyse
- Finanzplanung
- Infrastrukturpolitische Kriterien

Wir können an dieser Stelle nur in sehr beschränktem Umfang auf die einzelnen Kriterien eingehen, da ihre ausführliche Erläuterung den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde.

Social-Costs

Als Social-Costs definiert Theus "alle negativen Auswirkungen, die durch die wirtschaftliche Betätigung auf einen größeren Personenkreis ausgeübt werden."(206) Charakteristisch für die Social-Costs ist, daß sie bei den Verursachern nicht in Erscheinung treten sondern auf die Allgemeinheit abgewälzt werden. Sie können in einer Schädigung der menschlichen Gesundheit, in der Vernichtung oder Minderung von Sachwerten und Eigentumsrechten, in der vorzeitigen Erschöpfung natürlicher Hilfsquellen und in einer Schädigung weniger greifbarer Werte bestehen.(207)

Die Erfassung der Social-Costs ist problematisch, da sie sich mit zeitlicher Verzögerung einstellen und sich nicht immer zahlenmäßig darstellen lassen. Ihre Festlegung ist in vielen Fällen ein Wertungsproblem. Die Ermittlung der Social-Costs erfolgt daher vielfach indirekt, indem man die Kosten feststellt, die erforderlich sind, um ihre Entstehung zu verhindern. In der Praxis wird oft nicht bedacht, daß die Entwicklungsfolgekosten in der Regel wesentlich höher sind als die Vorsorgekosten. In diesem Sinn kann die Ermittlung der Social-costs als ein Indiz für die Aufschiebbarkeit von Infrastrukturinvestitionen dienen.

Cost-Benefit-Analyse

Die Kosten-Nutzen-Analyse stellt den Versuch dar, "die Wirtschaftlichkeitsrechnung der Unternehmung so zu modifizieren, daß sie auch auf große öffentliche Investitionsvorhaben anwendbar ist."(208)

Die Kosten von Infrastrukturprojekten sind feststellbar und vor allem quantitative Größen. Das zentrale Problem der Cost-Benefit-Analyse liegt in der Bewertung der direkten und indirekten Wirkungen, die durch die Investition hervorgerufen werden. Sie bestehen vielfach in der Erzeugung von Nutzen, dessen Quantifizierung ein nicht gelöstes Problem der Wissenschaft ist. In der Praxis weicht man aus, indem zuerst soweit als möglich die quantitativen Wirkungen ermittelt und dann die qualitativen verbal umschrieben werden. Bei allen Mängeln, die diesem Verfahren innewohnen, bietet es dennoch den Vorteil einer Objektivierung des Bedarfsermittlungsproblems. Nach Theus eignet sie sich aber vor allem dazu, verschiedene Produktvarianten gegeneinander abzuwägen.(209)

Finanzplanung

Die Finanzplanung besteht in der Erstellung eines Teilplanes im System der betrieblichen Planung, der die Einnahmen und Ausgaben enthält. Seine Aufgaben bestehen in:

- der Ermittlung des Bedarfs an Finanzierungsmitteln
- der Planung der jederzeitigen Zahlungsfähigkeit der gesamten Unternehmung
- der Ermittlung der optimalen Finanzierungsform.

Als Grundsätze der Finanzplanung gelten:

- Vollständigkeit des Planungsansatzes:
  alle Zahlungsströme in der gesamten Planungsperiode sind unter Berücksichtigung der Interdependenz der Teilpläne zu berücksichtigen.
- Zeitpunktgenauigkeit der Planungsansätze:
  Trotz Unsicherheit müssen die Termine der Zahlungen geschätzt werden, um die Liquidität in jedem Zeitpunkt zu sichern.
- Beitragsgenauigkeit der Planungsansätze:
  möglichst genaue Abschätzung der Höhe der in den einzelnen Zeitpunkten anfallenden Zahlungsbeträge.
- Elastizität der Finanzplanung:
  alle Änderungen im System der Teilpläne müssen sofort im Finanzplan vermerkt werden, um möglicherweise Maßnahmen zur Liquiditätsbeschaffung einzuleiten.

Es werden folgende Arten der Finanzplanung unterschieden:
- der ordentliche Finanzplan enthält alle Zahlungen, die durch die laufenden Geschäfte bedingt sind
- der außerordentliche Finanzplan wird für besondere Zahlungen erstellt wie z. B. für Investitionen
- nach der Länge der Planungsperiode: kurz-, mittel-, langfristige Pläne.

Aus der Finanzplanung resultiert der Finanzplan der Unternehmung, der einer laufenden Kontrolle und Revision unterworfen ist (rollende Finanzplanung). (210)

Diese Ausführungen beziehen sich auf die Finanzplanung privatwirtschaftlicher Unternehmen, sie gelten sinngemäß aber auch für den öffentlichen Finanzbedarf. Da bekanntlich sowohl Gemeinde als auch Kurverein für die Investitionen im Bereich der touristischen Infrastruktur zuständig sind, müssen die Finanzhaushalte der Gemeinde und des Kurvereins zur Klärung herangezogen werden. Im Gegensatz zu dem gesetzlich vorgeschriebenen jährlichen Budget besitzt die Finanzplanung keine Rechtsverbindlichkeit.

Laut Theus muß die kommunale Finanzplanung auf folgenden Grundlagen beruhen: (211)
- auf der Entwicklung der Verwaltungs- und Vermögensrechnungen der letzten Jahre,
- auf der Entwicklung der außerordentlichen Aufwendungen mit Zins und Amortisationsdienst,
- auf den bereits bewilligten, aber noch nicht ausgeführten Investitionen,
- auf den geplanten Investitionen.

Zum Zweck der Finanzplanung empfiehlt sich eine Analyse des Finanzhaushaltes der Gemeinde, die vor allem folgende Erkenntnisse bringen soll: (212)
- wie sich die finanzielle Situation angesichts der in der Vergangenheit getätigten und für die Zukunft bereits fest projektierten Investitionen stellt,
- welche Finanzquellen zur Verfügung stehen,
- welche neuen Finanzquellen angesichts des zusätzlichen Finanzbedarfs erschlossen werden bzw. besser genutzt werden können.

Aus der Analyse lassen sich Schlußfolgerungen über das zukünftige Investitionsvolumen der kommunalen Behörde ziehen. Das gleiche gilt für die Untersuchung des Finanzhaushaltes des Kur- oder Verkehrsvereins.

Infrastrukturpolitische Kriterien

Es ist Aufgabe der Infrastrukturpolitik, ihre Maßnahmen so zu treffen, daß ihr Beitrag zur Entwicklung des Ortes optimal ausfällt. Da die Sektoren der Infrastruktur interdependent sind, ist die Koordination der Teilpläne eine grundlegende Voraussetzung für die Erfüllung dieses Ziels. Die Koordination besitzt neben der sachlichen auch eine zeitliche Komponente. In der Regel reichen die finanziellen Mittel von Kurverein und Gemeinde nicht zur gleichzeitigen Erfüllung aller wünschbaren Investitionen aus. Es muß daher eine Rangfolge bzw. Dringlichkeitsskala aufgestellt werden.

Theus schlägt vor, bei der Aufstellung einer Prioritätsskala folgende Punkte in folgender Reihenfolge zu beachten, wobei er zwischen größeren und kleineren Orten unterscheidet.

größere Orte
- Kurortkonzeption
- Kostensteigerungen bei Aufschub
- Finanzplan
- Produktivität.

kleinere Orte
für die kleineren Kurorte ist laut Theus die Erreichung eines bestimmten Mindeststandards vor allem der engeren Infrastruktur vorrangig, so daß sich eine andere Reihenfolge ergibt:
- Mindeststandard
- Kurortkonzeption
- Finanzplan

Das Hauptproblem bei der Auswahl der Investitionsvorhaben und der Festlegung ihrer Dringlichkeit ist, einen angemessenen Ausgleich zwischen den Aufwendungen für die engere und die Zusatzinfrastruktur zu erreichen. Die engere Infrastruktur stellt für den Touristen eine Selbstverständlichkeit dar, die ihm gegebenenfalls nur im negativen Sinn auffällt, während er sein Augenmerk auf die Zusatzinfrastruktur richtet. Sie bildet neben den Faktoren des ursprünglichen Angebotes ein wichtiges Kriterium seines Entscheides für oder gegen ein bestimmtes Reiseziel. Aus diesem Grund werden Investitionen in die Zusatzinfrastruktur vielfach vom Markt bzw. von der Konkurrenz diktiert. Dennoch dürfen Investitionen in die engere Infrastruktur wegen der möglichen langfristig auftretenden Schäden (Social-Costs) nicht vernachlässigt werden. Wesentlich ist, daß sowohl Gemeinde als auch Kur- oder Verkehrsverein sich für beides, engere und Zusatzinfrastruktur verantwortlich fühlen und gemeinsam in Übereinstimmung planen und handeln.

2.34 Die Möglichkeiten zur Finanzierung der touristisch bedingten Infrastruktur

Zunächst ist es zweckmäßig, einige Begriffe zu definieren und gegeneinander abzugrenzen.

Unter Investition verstehen wir "den Einsatz von Produktionsfaktoren zur Erweiterung oder Verbesserung des Produktionsapparates ..."(213), wobei in unserem Zusammenhang unter Produktionsapparat die touristische Infrastruktur zu verstehen ist. Diese Definition erlaubt eine klare Abgrenzung des Begriffs gegenüber den laufenden Kosten des Unterhalts und den Reparaturen. Mit Finanzierung bezeichnen wir hier alle Maßnahmen, die der Bereitstellung von Geld dienen.(214) In der Literatur findet sich statt Finanzierung der Begriff Kapitalbeschaffung, worunter wir hier ausschließlich die Geldkapitalbeschaffung verstehen. Diese Definition der Finanzierung grenzt sie klar gegenüber dem Investitionsbegriff ab und entspricht im übrigen in ihrem sachlichen Inhalt den Gegebenheiten bei der Finanzierung von Infrastrukturprojekten im Kurort.

Bei der folgenden Darstellung der Finanzierungsmöglichkeiten gehen wir

nur aus Gründen der Zweckmäßigkeit von der Unterscheidung zwischen engerer und touristischer Zusatzinfrastruktur aus. Sie ist nicht im Sinne einer Aufgabentrennung von - hier Finanzierung der engern Infrastruktur durch die Gemeinde und - da Finanzierung der Zusatzinfrastruktur durch den Kur- und Verkehrsverein zu verstehen. Wir verweisen vielmehr auf die bereits zitierte, in dem Gutachten über eine touristische Gesamtkonzeption für Arosa aufgestellte Forderung, "daß Gemeindefinanzen und Kurvereinsfinanzen gemeinsam in den Dienst der kurörtlichen Entwicklung zu stellen sind."(215)

2.341 Die Finanzierung der engeren Infrastruktur

Die Finanzierung der engeren Infrastruktur kann durch Steuergelder, Subventionen, Kreditfinanzierung und durch Erschließungsabgaben erfolgen.

Steuern

Trotz verfassungsrechtlich festgelegter Autonomie kann die Gemeinde ihre Steuern nicht in beliebiger Höhe festsetzen. Es gibt eine psychologische Steuergrenze, bei deren Überschreitung die Steuersubjekte und -objekte dazu neigen, in steuergünstigere Gemeinden abzuwandern. Selbst wenn diese Gefahr bei den standortgebundenen Fremdenverkehrsbetrieben relativ gering ist, kann es zu Abwehrreaktionen kommen, die sich dann möglicherweise gegen das gesamte, auf Kooperation angewiesene Fremdenverkehrskonzept richten. Außerdem gefährdet eine zu hohe steuerliche Belastung die wirtschaftliche Expansion der Fremdenverkehrsbetriebe.

Die ausschließliche steuerliche Finanzierung der fremdenverkehrsbedingten Infrastruktur ist in doppelter Hinsicht problematisch. Erstens werden zeitlich gesehen die gegenwärtigen Steuersubjekte relativ überbelastet. Zweitens trifft die Gemeindesteuer ausschließlich die einheimische Bevölkerung, nicht aber die übrigen Nutznießer der Anlagen, d.h. die gelegentlichen Aufenthalter (Ferienhäuser).

Bei Anwendung des Verursacherprinzips läßt sich durch zweckgebundene Ergänzungssteuern eine gerechtere Verteilung der Steuerlasten erreichen. So erheben beispielsweise die Gemeinden Pontresina und Flims eine Liegenschafts- oder Grundsteuer zweckgebunden für die Kanalisation. Die Landschaft Davos läßt den Handänderungssteuerertrag gemäß Gesetzesbeschluß direkt dem Ausbau der Kanalisation zukommen.(216)

Im Interesse einer gerechten Lastenverteilung erscheint die Liegenschaftssteuer als das geeignete Mittel zur Bereitstellung zweckgebundener Steuergelder, da die eigentlichen Begründer für die Notwendigkeit des Baus von Kanalisations- und Kläranlagen herangezogen werden, auch die gelegentlichen Einwohner.(217)

Subventionen (218)

Die Finanzierung der Wasserversorgung kann nur über Kanton und Gemeinde erfolgen, da der Bund keine Mittel hierfür zur Verfügung stellt. Die Subventionierungspraxis wird in den einzelnen Kantonen sehr unterschiedlich gehandhabt.

Beim Bau von Anlagen für den Gewässerschutz kann mit Subventionen von Bund und Kantonen gerechnet werden. Für Anlagen, die der Kehrrichtbeseitigung dienen, leisten die Kantone keine finanzielle Hilfe. Generell gilt dies auch für den Bund, Ausnahmen sind Fälle, in denen die Kehrrichtbeseitigung dem Gewässerschutz dient.

Der Nachteil der Finanzierung durch Subventionen besteht darin, daß die Zahlungen seitens der öffentlichen Hand immer erst nach Abschluß der Bauarbeiten erfolgen, so daß der Gemeinde erhebliche Zinskosten entstehen, falls sie gezwungen ist, die laufenden Zahlungen an die ausführenden Unternehmungen durch Bankkredite vorzufinanzieren.

Zur Vermeidung dieser Zinskosten wäre auf eine Änderung der Subventionsvorschriften hinzuwirken, in der Weise, daß parallel zum Baufortgang und den entsprechenden Zahlungsverpflichtungen der Gemeinde die Zahlungen der öffentlichen Hand an die Gemeinden erfolgen.

Kreditfinanzierung

Für die Kreditfinanzierung der engeren Infrastruktur kommen grundsätzlich alle Formen der öffentlichen Schuld in Frage. Im wesentlichen sind dies Kredite bei den Banken, der AHV, den Versicherungsgesellschaften und dem Publikum (Anleihen). Der Vorteil der Kreditfinanzierung gegenüber der steuerlichen besteht in der Möglichkeit, entsprechend den Modalitäten der Schuldenbedienung die Lasten gleichmäßiger zu verteilen.

Selbstverständlich steigt mit der zeitlich ausgleichenden Wirkung der längeren Laufzeit die Zinsbelastung.

Die Frage, wann die Finanzierung durch öffentliche Schuld und wann durch Steuern zu erfolgen hat, nimmt einen breiten Raum in der finanzwissenschaftlichen Diskussion ein, auf die wir hier jedoch nicht eingehen können. Die Wahl wird in der Praxis auf der Stufe der Gemeinde meist ohnehin durch deren Liquiditätslage bestimmt und nicht durch volkswirtschaftliche Überlegungen, obwohl dies aus konjunkturpolitischen Gründen wünschenswert erschiene.

Für kleinere Orte gestaltet sich die Fremdfinanzierung schwieriger als für größere. Sie sind in der Regel nicht in der Lage, Anleihen beim Publikum zu placieren. Die AHV scheidet als Finanzierungsquelle ebenfalls aus, da sie ihre Kredite nur an Gemeinden mit über 10.000 Einwohnern vergeben darf.

Erschließungsabgaben

Infrastrukturelle Anlagen können unter Anwendung des Verursacherprinzips über Erschließungsabgaben finanziert werden und die durch sie verursachten laufenden Kosten durch entsprechende Benützungsgebühren.

Perimeterbeiträge

"Der Perimeter bedeutet die Umgrenzung eines bestimmten Gebietes (...), innerhalb dessen die Grundeigentümer besondere Vorteile aus einer im Interesse der Allgemeinheit erfolgten Ausgabe der Gemeinde geniessen und daher zu besonderen Beiträgen herangezogen werden können."(219)

Die Beitragspflicht erstreckt sich auf folgende Werke: (220)
- Flußkorrekturen und Wildbachverbauungen, Aufforstungen und Lawinenverbauungen
- Wasserleitungen und Kanalisation
- Platzanlagen und Straßenanlagen und -korrekturen der Gemeinde.

Durch Perimeterbeiträge können Gemeindestraßen, Kanalisations- und Wasserleitungen finanziert werden. Bei der Festlegung ihrer Höhe sind kantonale Vorschriften zu beachten.

Anschlußgebühren
Für die Erhebung von Anschlußgebühren bestehen keine einschränkenden kantonalen Bestimmungen.

Gebühren sind das Entgelt für eine "unmittelbare Inanspruchnahme der gebotenen Leistung oder Veranstaltung", während Beiträge "ein Entgelt für mittelbare Vorteile sind, die jedermann aus der Herstellung und Unterhaltung öffentlicher Veranstaltungen erwachsen."(221) Beiträge sind in der Regel Belastungen ("Vorzugslasten"), die zum Ausgleich für dauerhafte Vorteile erhoben werden, während Gebühren für abgrenzbare Einzelleistungen zu zahlen sind. (222)

Die Definition der beiden Begriffe ist in der Literatur nicht einheitlich, die Meinungen über die charakteristischen Wesensmerkmale gehen auseinander. Trotz definitorischer Bedenken schließen wir uns der in der Praxis gebräuchlichen Bezeichnung an und sprechen von Anschlußgebühren.

Grundsätzlich erleichtert eine gesetzliche Regelung der Anschlußpflicht an das öffentliche Wasserleitungs- und Kanalisationsnetz in Bauzonen die Regelung der Anschlußgebühren. (223)

Als Bemessungsgrundlage kommen Gebäudewert, Gebäudekubatur und die Zahl der Anschlußeinheiten sowie gewisse Luxusinstallationen infrage. Die Erhebung eines diskriminierenden Fremdentarifs ist aus rechtlichen Gründen problematisch.

Benutzungsgebühren (224)
Für die Benutzungsgebühr kommen mehrere Varianten in Frage:
- Grundgebühr: möglicherweise differenziert nach Wohnung und Einfamilienhaus
- Verbrauchsgebühr: Regelung nach Einheitstarif (Wasseruhr) plus Zuschlag für die Kanalisation
- fixe Benützungsgebühr: erlaubt nicht, via Preis den Wasserverbrauch unter Kontrolle zu halten
- Saisontarif: ermöglicht eine stärkere Belastung der Verursacher des Spitzenbedarfs, ist jedoch mit höherem verwaltungstechnischem Aufwand verbunden
- Hydrantengebühr: als Zuschlag auf die Grundgebühr.

Empfehlenswert ist nach Theus die Erhebung einer Grundgebühr kombiniert mit einer Verbrauchsgebühr.

2.342 Die Finanzierung der Zusatzinfrastruktur

Kommunale Beiträge

Nicht nur der Kur- und Verkehrsverein, auch die Gemeinde ist im Sinn einer kooperativen Kurortspolitik für die Finanzierung der Investitionen im Bereich der Zusatzinfrastruktur zuständig. Bossart nennt vier Gründe, weshalb die Finanzierung durch öffentliche Mittel von entscheidender Bedeutung ist: (225)

- Die Erstellung kurörtlicher Einrichtungen erfordert hohe Investitionen, die üblicherweise mit dem direkten Ertrag in krassem Mißverhältnis stehen.
- Kurörtliche Einrichtungen erarbeiten kaum je eine Eigenrendite. Vielfach handelt es sich um Anlagen, bei denen sogar der Betrieb an sich nicht einmal ausgeglichen gehalten werden kann.
- Die Erstellung kurörtlicher Einrichtungen dient indirekt der gesamten Wirtschaft eines Ortes oder gar einer Region. Von den Auswirkungen profitieren nicht nur Hotels, Restaurants und andere direkt mit dem Tourismus verbundene Betriebe, sondern auch zahlreiche Geschäfte und Gewerbe sowie verschiedene Institutionen.
- Kurörtliche Einrichtungen werden in vielen Fällen, vor allem in Kurorten und kleineren Städtchen, nicht nur für die Touristen gebaut, sondern oft auch für die einheimische Bevölkerung. Sie dienen damit der Allgemeinheit.

Sport- und Kurtaxe

Neben den kommunalen Beiträgen ist die Kur- bzw. Sporttaxe die bedeutendste Finanzquelle der Kur- und Verkehrsvereine. Die Kurtaxe ist "eine Abgabe, die dem Kurgast aus Anlaß der Bereitstellung von besonderen, der Gesamtheit der Kurfremden dienenden kurörtlichen Anlagen, Einrichtungen und Veranstaltungen auferlegt wird."(226) Die Erträge der Kur- und Sporttaxe dürfen dieser Zweckbestimmung gemäß ausschließlich im Interesse der Kurgäste verwendet werden und nicht der Entlastung des ordentlichen Gemeindehaushaltes dienen.

Die rechtliche und finanzielle Stellung der Kurtaxe ist umstritten. (227)

Die Kurtaxe wurde ursprünglich im Sinne einer Gegenleistung für die im Interesse der Kurgäste erstellten Anlagen verstanden. Daher wurde sie als Vorzugslast betrachtet, "weil der Zahlungspflichtige aus solchen Einrichtungen einen Vorteil zieht, der anderen nicht ohne weiteres zukommt. (228)

Die Verfechter des Steuercharakters der Kurtaxe argumentieren, daß sie keine Gegenleistung darstellt und bejahen daher ihre Voraussetzungslosigkeit; sie wird geschuldet, gleichgültig, ob der Kurgast die damit finanzierten Einrichtungen tatsächlich benutzt oder benutzen könnte.

Das Bundesgericht hat die Kurtaxe als "geringe Sondersteuer" definiert (229) und bejaht ihre Erhebung auch bei Ferienhausbesitzern und -benützern.

Die Frage, inwieweit die Kurtaxe zur Finanzierung der engeren Infrastruk-

tur herangezogen werden kann, ist problematisch. Theus nimmt dazu folgendermaßen Stellung: "Für infrastrukturelle, wegen des Tourismus zusätzlich notwendig gewordene Arbeiten, die für die Bevölkerung allein nicht ausgeführt würden, könnte eine teilweise Heranziehung der Kurtaxe zur Kostendeckung verantwortlich sein, nur müßte dann aber auch die Zweckbestimmung im Gesetz entsprechend abgeändert werden. Die heutige Verwendung der Kurtaxe für Aufgaben der engeren Infrastruktur widerspricht den gesetzlichen Bestimmungen."(230)

Die Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit (SGH)

Die Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit (SGH) ist ein weiterer potentieller Geldgeber. Basierend auf dem Bundesgesetz über die Förderung des Hotel- und Kurortkredites vom 1. Juli 1966 und der Vollziehungsverordnung zu diesem BG vom 23.12.1966 entstand 1967 aus der Fusion der Schweizerischen Treuhandgesellschaft mit der Schweizerischen Bürgschaftsgenossenschaft die Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit (SGH) mit Sitz in Zürich. Sie ist eine Genossenschaft des öffentlichen Rechts im Sinne von OR 829.

Die SGH gewährt und verbürgt Darlehen. Ihre Tätigkeit erstreckt sich allerdings nur auf Orte, in denen der Fremdenverkehr von wesentlicher Bedeutung ist und die zudem erheblichen Saisonschwankungen unterliegen.

Die Gesellschaft kann gemäß Art. 4, lit. e des BG für folgende Zwecke Darlehen gewähren oder verbürgen: Projektierung, Schaffung oder Erneuerung von Kurortseinrichtungen, die im allgemeinen Interesse des Kurortes liegen und nicht zu den ordentlichen Aufgaben der Kantone und Gemeinden gehören, die also im Bereich der Zusatzinfrastruktur liegen. Nicht im allgemeinen Interesse liegen Einrichtungen, die nur einer bestimmten, zahlenmäßig beschränkten Gästekategorie dienen wie z. B. Reitwege.

Der Artikel 3, Abs. 2 der Vollziehungsverordnung beinhaltet eine sachliche Abgrenzung derjenigen Objekte, die für eine Finanzhilfe in Frage kommen. Dort heißt es: "Als Kurortseinrichtungen im Sinne von Art. 4 des Gesetzes gelten Anlagen und Einrichtungen, die den Gästen zur Erholung dienen, wie beispielsweise Spazierwege, Skipisten, Parkanlagen, Schwimmbäder und Eisbahnen. Den Kurortseinrichtungen gleichgestellt sind Rechte, welche ihre Benützung sichern. Straßen, Parkplätze, Transporteinrichtungen, Anlagen für Wasser- und Energieversorgung sowie für den Gewässerschutz gelten nicht als Kurortseinrichtungen."

Die Vergabe von Darlehen durch die SGH wird in Art. 10 der Vollziehungsverordnung an folgende Bedingungen geknüpft: "Darlehen für Projektierung, Schaffung oder Erneuerung von Kurortseinrichtungen im Sinne von Art. 3, Abs. 2 dürfen nur verbürgt oder gewährt werden, wenn das Vorhaben größen- und kostenmäßig in einem vernünftigen Verhältnis zur touristischen Bedeutung des Ortes oder des Gebietes steht, wenn mehr als die Hälfte der erforderlichen Mittel von Privaten oder Gemeinwesen aufgebracht wird und die Zahlung der Zinsen und Amortisationen gewährleistet ist."

Der Bedarf an Eigenmitteln bei der Finanzierung der Kurorteinrichtungen mit Hilfe der SGH ist somit immer noch relativ hoch. Hier muß vor allem

die öffentliche Hand entweder direkt oder auf dem Weg über Subventionen einen finanziellen Beitrag leisten.

Gemischtwirtschaftliche Finanzierung
Für bestimmte Projekte wie z. B. Hallenbäder in Hotels, Kongreßzentren oder Parkhäuser kommen auch private Investitionen in Frage, die gemeinsam mit Kurverein und Gemeinde im Rahmen der Gesamtkonzeption geplant und vor allem von diesen beiden Institutionen finanziell unterstützt werden. Um private Investitionen in diesem Bereich attraktiver zu gestalten, können Defizitgarantien geleistet oder Steuervergünstigungen gewährt werden. (231) Für einzelne Investitionsvorhaben kann die Finanzierung auch aus zielgerichtet geäufneten Investitionsfonds erfolgen.

2.35 Die Deckung des Finanzbedarfs der Kur- und Verkehrsvereine

Da die Finanzierungsquellen des Kur- und Verkehrsvereins unmittelbar aus dem vorangegangenen Abschnitt abgeleitet werden können, begnügen wir uns mit einer kurzen Aufstellung. Neben den noch nicht aufgeführten Mitgliedsbeiträgen an die Kur- und Verkehrsvereine sind dies im wesentlichen: die Kur- und Sporttaxe, die Beiträge der öffentlichen Hand, Konzessionsgebühren, Kredite der SGH, zweckgebundene Fonds, (vom Kurverein unabhängige) Stiftungen, sowie à-fonds-perdu-Beiträge Privater und Darlehen direkt oder indirekt am Tourismus interessierter Fremdenverkehrskreise.

3 Organisation

Der Begriff Organisation kann sowohl den betrieblichen Tatbestand als auch die entsprechende Tätigkeit umschreiben. Da es sich in der Praxis meist um die Verbesserung einer bestehenden Organisation handelt, wollen wir das Schwergewicht unserer Ausführungen auf die Organisationsanalyse als Methode zur Verbesserung des Aufbaus der Organisation legen.

3.1 Definition und Überblick über die Bestandteile der formalen Organisation

Wir wollen zunächst einige Begriffe erläutern und einen kurzen Überblick über die Bestandteile der formalen Organisation geben.

Im betriebswirtschaftlichen Sinn ist die Organisation "ein System von Regeln, welche die Verteilung einer Gesamtaufgabe auf die einzelnen Aufgabenträger bestimmt und die Erfüllung der Teilaufgaben koordiniert."(232)

Das konstitutive Element der Organisation ist demnach die Bildung eines Systems ineinandergreifender (koordinierter) Teilaufgaben. Die Untergliederung und Gruppierung der Tätigkeiten wird als Abteilungsbildung bezeichnet. Jede Abteilung umfaßt mehrere Stellen, von denen eine zusätzlich zu den eigentlichen Aufgaben die Leitungsfunktion übernimmt. Stellen sind "unpersönlich formulierte und für eine Arbeitskraft dimensionierte generelle

Aufgaben."(233) Die Aufgabe des Stelleninhabers ist nicht identisch mit der Funktion. Diese besteht immer aus mindestens einer der im Minimum zwei Phasen jeder Aufgabenerfüllung, in der Ausführung oder in der Entscheidung.(234)

Um seine Aufgabe erfüllen zu können, muß der Stelleninhaber mit den entsprechenden Kompetenzen ausgestattet werden. Erstreckt sich diese Verfügungsmacht nicht nur auf Sachen, sondern besteht sie in der Befehlsgewalt über Personen, so spricht man von einer Instanz.

Die Unterstellungsverhältnisse in der Organisation, d.h. die Rangordnung der Stellen, wird durch die Tatsache bedingt, daß die Aufgabenträger, d.h. die Ausführenden nicht die Entscheidungsbefugnis darüber erhalten, wie die ihnen übertragene Aufgabe zu konkretisieren ist. Ist jeder Stelleninhaber nur einem Vorgesetzten direkt verantwortlich, so spricht man von linearer Organisation. Je nachdem wieviele Instanzen (bzw. Ebenen) zwischen den Ausführenden auf der untersten Ebene und dem an der Spitze stehenden Vorgesetzten dazwischengeschaltet werden, ist die entstehende Betriebshierarchie zentral oder dezentral aufgebaut, ist die Führungsspanne des Vorgesetzten klein oder groß. Kleine Führungsspannen erlauben eine straffere Kontrolle, die Entscheidkompetenzen liegen bei der obersten Führung. Die dezentrale Organisation mit ihren breiten Führungsspannen erlaubt und bedingt eine Delegation von Entscheidungsbefugnissen. Sind die zu beaufsichtigenden Aufgaben sehr komplex, so ist eine kleine Führungsspanne sinnvoll. Daher ist sie eher in den oberen Bereichen der Betriebshierarchie angebracht.

Der Entscheid, ob dezentrale oder zentrale Organisation, kann immer nur im Einzelfall getroffen werden. Er hängt von der spezifischen Aufgabenteilung und von der Wahl des Führungsstils ab.

Aus dem Rahmen der Linienorganisation ausgegliedert sind die sog. Stabsstellen. Sie leiten ihre Tätigkeit aus den Aufgaben derjenigen Linienstelle ab, die sie entlasten sollen. Neben der beratenden Funktion können die Stäbe auch Kontroll- bzw. Leitungskompetenzen besitzen.(235)

In der formalen (Linien-)Organisation finden nach dem Gesagten die Aufgabenteilung, die Unterstellungsverhältnisse (Anordnungswege) und die formellen Kommunikationswege ihren Niederschlag.

3.2 Die soziale Organisation

Die Praxis hat gezeigt, daß neben der geplanten, immer noch eine andere, durch soziale Beziehungen entstandene Organisation existiert, die teilweise in der Linienorganisation vorgesehene Kommunikationswege durchkreuzt. Das bereits an anderer Stelle beschriebene, von Elton Mayo 1927 durchgeführte Hawthorne-Experiment brachte die Erkenntnis, daß die Effizienz der durch die formelle Organisation geregelten Aufgabenerfüllung nicht nur von ihrer technisch-ökonomischen Zweckmäßigkeit, sondern auch davon abhängt,

in welchem Grad die sozialen Interessen der Mitglieder befriedigt werden. Soziale Phänomene wie Rolle, Status und informelle Gruppenbildung beeinflussen die Leistungsbereitschaft. Dies kann in positivem und negativem Sinn geschehen. Entstehen Rollenkonflikte, bei denen sich das Individuum zwei oder mehr unvereinbaren Rollenerwartungen gegenübersieht, so tritt zwangsläufig eine Minderung der Aufgabenerfüllung ein, falls die Situation nicht zu einer besseren Rollendefinition führt. Konflikte, die nicht auf die eine oder andere Art gelöst werden, führen auch im betrieblichen Alltag zu Inaktivität.

Der Status wird durch die Position innerhalb der Betriebshierarchie und die Bedeutung der ausgeübten Funktion bestimmt. Statussymbole sind wegen ihres Prestigewertes bedeutend für die soziale Zufriedenheit.

Die Gruppe erfüllt die Aufgabe, die persönlichen Ziele ihrer Mitglieder zu verwirklichen. So kann innerhalb der Gruppe Prestige erworben werden, das dem offiziellen Status der Position des Betreffenden fehlt und sie bietet ihm darüberhinaus die erwünschten sozialen Kontakte. Die Gruppe dient der informellen Kommunikation und übt eine Verhaltenskontrolle aus. Alle diese Funktionen können positiv das Arbeitsverhalten beeinflussen, solange es nicht zu negativen Gruppenzielsetzungen kommt. Dann aber sind die informellen Gruppen in der Lage, den Arbeitsablauf empfindlich zu stören (Gerüchte, Intrigen, negative Arbeitsnormen, Unterdrückung von Informationen etc.)

Da die informelle Gruppenbildung nicht der direkten Kontrolle des Management unterliegt, ist es Aufgabe der Führung, negative Zielsetzungen zu vermeiden, indem sie die individuellen und sozialen Bedürfnisse der Menschen in ihr Kalkül einbezieht und auf sie Rücksicht nimmt.

Die informelle Gruppenbildung sollte von den Kur- und Verkehrsdirektoren nicht nur bei dem ihnen unterstellten Personal beachtet werden, sondern vor allen Dingen bei den zahlreichen Kommissionen, im Vorstand und, wenn diese nicht zu umfangreich ist, bei der Generalversammlung. Persönliche Beziehungen innerhalb und zwischen den formellen Bestandteilen der Kurortorganisation können deren Zielsetzungen und Aktivität fördern oder behindern. Daher erscheint es angebracht, wenn des öfteren schwerere Konflikte auftreten, sich Klarheit über das Netz sozialer Beziehungen zu verschaffen und anschließend Überlegungen über die informellen Gruppenzielsetzungen (die in unserem speziellen Fall von den oben genannten subjektiven abweichen können und in der Kurortpolitik zuwiderlaufenden Teilzielen bestehen können) anzustellen, mit anderen Worten, nach den Konfliktursachen zu forschen. Allein die Klärung sozialer Beziehungen trägt vielfach schon dazu bei, einen Lösungsansatz für Konflikte zu finden.

3.3 Die Organisationsanalyse als Mittel zur Verbesserung des organisatorischen Aufbaus

Für die von uns anvisierte Zielgruppe der Kur- und Verkehrsdirektoren resultiert die Notwendigkeit einer Reorganisation aus der schwerpunktmäßigen

Verschiebung ihrer Aufgaben in Richtung auf ein kooperatives Marketing und die dadurch bedingte Notwendigkeit einer Neudefinition ihrer Stellung.

Die Organisationsanalyse ist das geeignete Mittel, Schwächen, Fehler und Lücken der bestehenden Organisation aufzudecken und nach Alternativlösungen zu suchen. Eine vollständige Organisationsanalyse besteht nach Acker immer in der Aufnahme und Darstellung des Ist-Zustandes, seiner Prüfung auf Mängel und in der Entwicklung und Beurteilung von Alternativlösungen. (236)

Um die Durchführung einer Organisationsanalyse praktisch in die Wege zu leiten, empfiehlt sich die Bildung eines Reorganisationsausschusses eventuell in Verbindung mit einer Statuten-Revisions-Kommission, in dem alle am Fremdenverkehr interessierten Kreise repräsentativ vertreten sind. (237)

Für die Prüfung der Organisation auf Fehler und Schwächen und die Entwicklung von Alternativlösungen erscheint in vielen Fällen die Beiziehung von Fachleuten angebracht, unter anderem um eine wirtschaftlich optimale und objektive Lösung zu gewährleisten. Wir wollen dennoch einige kurze Hinweise für das Vorgehen bei der eigentlichen Analyse und Therapie geben.

3.31 Die Darstellung des Ist-Zustandes

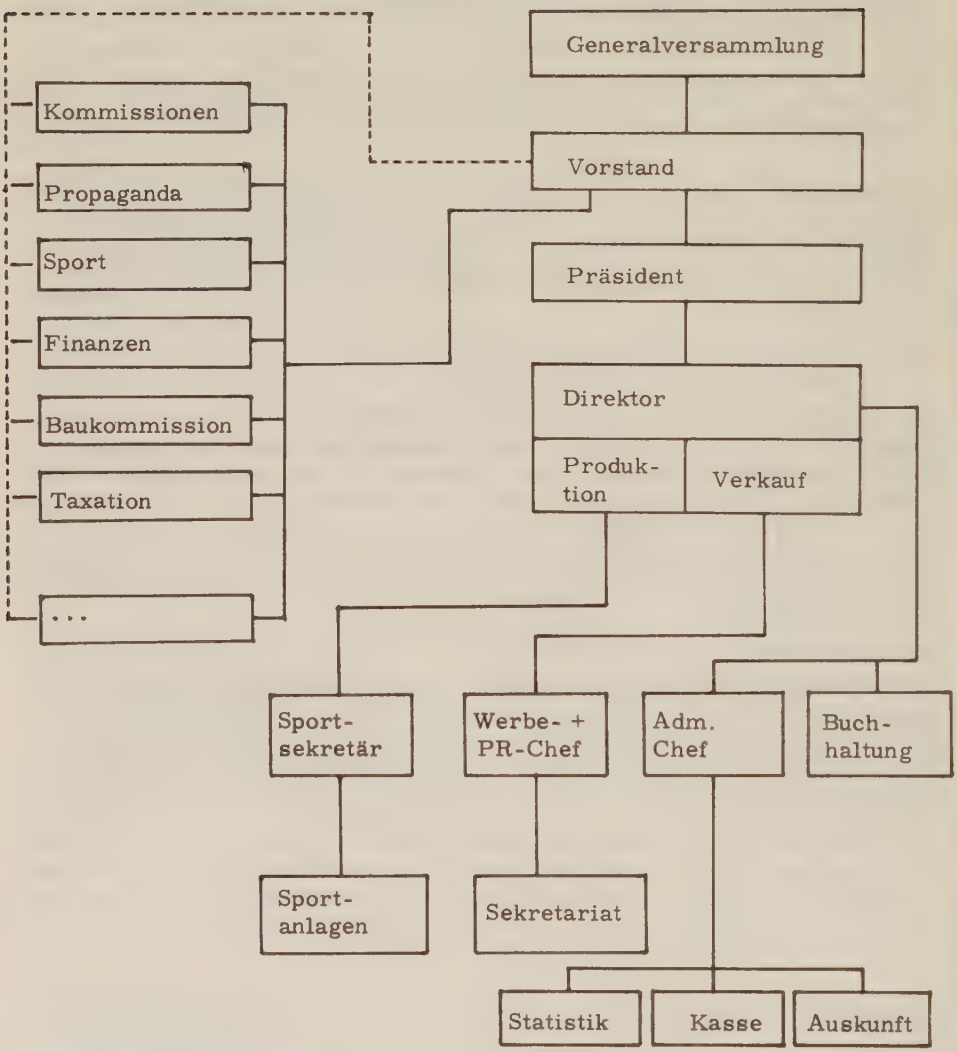
Die Ermittlung des Ist-Zustandes bildet die Grundlage für jedes weitere Vorgehen. Der Ist-Zustand läßt sich im wesentlichen durch ein Verzeichnis der Gremien und Kommissionen, durch ein Funktionendiagramm, Stellenbeschreibungen und ein Organigramm beschreiben. Auf die Darstellung der informellen Organisation (Soziogramm) und der Kommunikationswege (Kommunikations-Diagramm) kann wegen der Überschaubarkeit der Kurortsorganisation und wegen dem damit verbundenen Kosten- und Zeitaufwand verzichtet werden.

Das Organigramm

Das Organigramm (Organisationschema) zeigt den formalen Aufbau der Organisation mit den in ihr vorhandenen Stellen und Stellengesamtheiten (Kommissionen, Vorstand), sowie die formellen Anordnungs- und Informationswege. Für einen Kur- und Verkehrsverein kann das Organigramm folgendermaßen aussehen: (238)

Abbildung 12

Organigramm eines Kur- oder Verkehrsvereins



Dieses Organigramm stellt nicht das Abbild der in der Praxis vorhandenen Organisationen dar, sondern bereits einen Lösungsvorschlag für die Reorganisation der Kurvereine, die den Aufgaben des kooperativen Marketing gerecht wird.

Der Vorteil eines Organigramms besteht darin, daß Doppelunterstellungen und Überschneidungen der Aufgabenbereiche deutlich werden. Außerdem bildet es die Voraussetzung für die Durchführung der Delegation. Es zeigt darüber hinaus jedem Stelleninhaber klar, wo sich sein Platz in der Hierarchie befindet und trägt somit zur Vermeidung von Konflikten aufgrund von Kompetenzstreitigkeiten bei. Das Funktionendiagramm dient unter anderem demselben Zweck.

Das Funktionendiagramm

Das Funktionendiagramm zeigt, wie sich die (generellen) Teilaufgaben und die entsprechenden Funktionen auf die einzelnen Stellen und Stellengesamtheiten verteilen. (239)
Es wird folgendermaßen aufgebaut:
In der obersten Zeile (horizontal) werden sämtliche organisatorischen Stellen (vgl. Organigramm) eingetragen. Die erste Spalte (vertikal) enthält die generellen Teilaufgaben (Katalog der Haupttätigkeiten). Durch Zuordnung der jeweiligen Funktion zu Tätigkeit und Stelle entsteht das Funktionendiagramm.

Wie bereits einleitend erwähnt wurde, besteht jede Funktion aus mindestens einer der beiden Tätigkeiten Entscheiden oder Ausführen. Es empfiehlt sich jedoch eine tiefergehende Gliederung der Funktionen in: (240)
- Entscheid
- Ausführung
- Kontrolle
- Planung
- Stellvertretung
- Vorschlag
- Gesamtfunktion

Als Gliederung der generell formulierten Tätigkeiten (1. Spalte) kann der im Anhang II, S. 178 aufgeführte Katalog der Haupttätigkeiten herangezogen werden.

Das Funktionendiagramm entsteht, wenn in den auf Abbildung 13 dargestellten Musterbogen (241) die Funktionen in Zeile und Spalte eingetragen werden.

Das Funktionendiagramm enthält demnach gleichzeitig alle Angaben und Kompetenzen auf allen hierarchischen Stufen. Aufgaben- und Kompetenzüberschneidungen gehen unmittelbar daraus hervor, wenn die Zeilen horizontal gelesen werden.

Ausgehend von den Tätigkeiten und Funktionen des Kurdirektors läßt sich ein entsprechendes Funktionendiagramm für die ihm unterstellten organisatorischen Einheiten ableiten (Delegation).

Stellenbeschreibung

Die Stellenbeschreibung ist definitionsgemäß die unpersönlich formulierte Beschreibung der für einen Stelleninhaber dimensionierten (generellen) Aufgaben und der dazu notwendigen Kompetenzen. Die Stellenbeschreibungen lassen sich unmittelbar aus dem Funktionendiagramm ableiten, wenn die Spalten senkrecht gelesen werden. So geht auch die Stellenbeschreibung des Kurdirektors aus dem Funktionendiagramm hervor und bildet die Grundlage für sein Pflichtenheft.

Pflichtenheft

Das Pflichtenheft beinhaltet neben wesentlichen Zügen der Stellenbeschreibung die persönlichen Anforderungen an den Stelleninhaber. Ein vollständiges Pflichtenheft sollte folgende Angaben enthalten:(242)

Abbildung 13

Musterbogen Funktionendiagramm

Verwendete Symbole: E - Entscheid S - Stellvertretung
A - Ausführung V - Vorschlag
K - Kontrolle X - Gesamtfunktion
P - Planung (P/E + A + K)

Erklärung der Abkürzungen:

Präs.	- Präsident	1	- Betriebskommission
Vorst.	- Vorstand	2	- Propagandakommission
VA	- Vorstandsausschuß	3	- Sportkommission
		4	- Finanzkommission
Dir.	- Direktion	5	- Baukommission
Gem.	- Gemeinde	6	- Taxationskommission

Tätigkeiten	GV	Präs.	Vorst.	VA	Dir.	Kommissionen						Gem.	Bemerk. + Hilfsm.
						1	2	3	4	5	6		
siehe "Katalog der Haupttätigkeiten"													

- Die Bezeichnung der Stelle
- Die unmittelbaren Vorgesetzten der Stelle
- Die unmittelbar Untergebenen der Stelle
- Eine kurze, allgemeine Darstellung der Aufgabe (Ziel)
- Wichtige Einzelaufgaben
- Die Regeln für die Zusammenarbeit mit anderen Stellen und Abteilungen
  Wer ist von bestimmten Tatsachen zu informieren?
  Wer muß vor oder nach wichtigen Entscheidungen verständigt werden?
  Wer muß vor einer Entscheidung konsultiert werden?
  Welche Entscheidungen müssen gemeinsam mit anderen entschieden werden und wie?
  usw.
- Berichte, die die Stelle empfangen soll
- Mitarbeit in Gremien (Kommissionen, d. V.)
- Bewertungsmaßstab für die Leistung der Stelle
- Anforderungen an den Inhaber der Position

Verzeichnis der Kommissionen

Das Verzeichnis der Kommissionen soll folgende Angaben enthalten: (243)

- Aufgabe der Kommission
- Charakter der Kommission (informativ, beratend, koordinierend etc.)
- Mitglieder der Kommission
- Vorsitzender
- Termine und Häufigkeit der Zusammenkünfte
- Zustandekommen von Beschlüssen (Abstimmung, Mehrheiten etc.)
- Unterausschüsse

Qualifikation des vorhandenen Personals

Im Hinblick auf eine spätere Reorganisation ist eine persönliche Beurteilung der Fähigkeiten des vorhandenen Personals ins Auge zu fassen. In der Praxis wird dieses Vorhaben mit Problemen verbunden sein, da ein Teil der direkt betroffenen Personen Teilnehmer des Reorganisationsausschusses sind.

Neben den oben beschriebenen, unbedingt erforderlichen Unterlagen können als weitere Hilfsmittel zur Vervollständigung des Organisationsbildes ein Verzeichnis der Beschäftigtenzahl und der Gehaltssummen herangezogen werden.

3.32 Die kritische Prüfung der Organisation

Wie bereits erwähnt wurde, empfiehlt sich in diesem und dem folgenden Stadium die Beiziehung von außenstehenden Beratern, um die Objektivität und Zweckmäßigkeit der eigentlichen Analyse und Therapie zu gewährleisten. Ist dies nicht möglich, so kann der Reorganisationsausschuß die Aufgabe selbst übernehmen und dabei versuchen, sich auf möglichst objektive Hilfsmittel zu stützen.

Jede Analyse einer bestehenden Organisation ist im Grunde genommen eine Frage der Phantasie und Erfahrung. Da diese beiden Grundlagen jedoch sehr unzuverlässige Maßstäbe sind, empfiehlt sich zusätzlich die Anwendung sachlicher Hilfsmittel, z. B. in Form von Check-lists.

Grundsätzlich sollte sich der Reorganisationsausschuß die Frage stellen, ob die in der Geschäftspolitik formulierten Zielsetzungen (Kurortspolitik, bzw. kurortpolitische Gesamtkonzeption) bei den ihm zugestandenen Kompetenzen vom Geschäftsträger, sprich Kurdirektor, überhaupt befriedigend erfüllt werden können. Hier liegt der Stein des Anstoßes jeder Reorganisation des Kur- oder Verkehrsvereins. Wie wir bereits in den Ausführungen über das kollektive Marketing der kooperativen Fremdenverkehrsorganisation ausgeführt haben, wird die Neuorientierung und -formulierung der Aufgaben des Kurdirektors vom Markt diktiert. Sie bedingt, daß seine Entscheidungsbefugnisse im Rahmen der durch die Kurortpolitik gesetzten Grenzen zu erweitern sind, insbesondere die Kompetenz zur Konkretisierung seiner absatzpolitischen Aufgaben. Diese Erweiterung des Handlungsspielraums sollte mit einer Entlastung (Delegation) der eher ausführenden Funktionen traditioneller Prägung Hand in Hand gehen.

Ein solches Konzept bedingt in den meisten Fällen die Revision der Vereinsstatuten und kann wegen der vermehrten Delegation mit erhöhtem Personalbedarf verbunden sein.

Beides sollte im Zusammenhang mit der Notwendigkeit verstärkter absatzpolitischer Anstrengungen gesehen und beurteilt werden.

Zur praktischen Analyse der Zweckmäßigkeit der Führungsspitze (worunter wir hier den Kurdirektor, den Präsidenten und den Vorstand verstehen wollen) und der Organisation im allgemeinen hat Acker Check-Listen entwickelt, die wir im Anhang III auszugsweise wiedergeben.

3.33 Entwicklung von Alternativlösungen und die Wahl der optimalen Variante

Die Analyse der bestehenden Organisation durch Überlegung, Beobachtung und anhand der zitierten Check-Listen hat die Unzulänglichkeiten und Fehler aufgedeckt, so daß die nächste Aufgabe in der Entwicklung von Varianten zur Problemlösung besteht. Hierfür gibt es keine Regeln oder Rezepte. Die Lösungsmöglichkeiten müssen durch kreatives Denken erarbeitet werden. Als Grundlage hierfür empfiehlt Acker die schriftliche Fixierung der Probleme. (244)

Eine Orientierung an den Lösungen, die von ähnlichen Betrieben gewählt wurden, ist die erste Möglichkeit, geeignete Varianten zu entdecken. Weiterhin können im Rahmen eines brain-storming ("Ideen-Konferenz") wertvolle Vorschläge erarbeitet werden. Bei der Durchführung einer solchen Ideen-Konferenz ist darauf zu achten, daß frei assoziiert wird und jegliche Kritik an den vorgebrachten Vorschlägen während der Sitzung unterbleibt. Die Auswertung sollte zweckmäßigerweise durch ein unbefangenes, anderes

Team bzw. eine Person, die nicht an der Konferenz teilgenommen hat, erfolgen.

Die Wahl der optimalen Variante kann entweder durch verbalen Vergleich oder mit Hilfe der Punktbewertung erfolgen. (245)

Hierzu wird ein Beobachtungsbogen verwendet, der folgendermaßen aufgebaut ist:

In der ersten Spalte werden untereinander die als relevant erachteten Beurteilungs- bzw. Entscheidungskriterien eingetragen. Die zweite Spalte enthält die Gewichtung dieser Kriterien. In der obersten Zeile sind die verschiedenen Alternativen aufgelistet. Sie werden mit 1 (für die ungünstigste Variante) bis 10 Punkten hinsichtlich der verschiedenen Kriterien bewertet und anschließend mit dem Gewichtungsfaktor multipliziert. Daraufhin werden die Summen der einzelnen Spalten (Alternativen) gebildet, wobei die höchste Summe die optimale Variante kennzeichnet.

Folgendes Schema zeigt den Aufbau einer solchen Bewertungstabelle: (246)

Beurteilungs-kriterien	Gewicht	A_1		A_2		A_3	
		Punkte	Gewicht	Punkte	Gewicht	Punkte	Gewicht
z. B. Personalbedarf	8						
z. B. Koordination	9						
z. B. Zeitbedarf für Realisation	2						
Ergebnis			a		b		c

Je nachdem, ob a, b oder c die höchste Punktezahl repräsentieren, fällt der Entscheid zugunsten der Alternativen A_1, A_2 oder A_3. Es soll dabei in Betracht gezogen werden, daß die Ergebnisse der Punktbewertung immer subjektiv gefärbt sind und daher keine absolute Gültigkeit besitzen.

Hinzuzufügen ist, daß die Alternativen sowohl eine Einzelproblemlösung als auch eine bestimmte Gesamtalternative repräsentieren können (vgl. Gesamtalternativen beim Rahmenentscheid über Marketing-Mix). Die Anwendung dieses Punktverfahrens stellt immer dann eine Hilfe dar, wenn sich die Konsequenzen der Alternativen nicht quantifizieren lassen.

Ist der Entscheid zugunsten der optimalen Variante gefallen, muß eine entsprechende (Um-)Formulierung der Stellenbeschreibungen des Funktionendiagramms und der Pflichtenhefte erfolgen und - wenn notwendig - die Anpassung der Statuten an das entwickelte Organisationsmodell.

3.4 Die Verbesserung des Arbeitsablaufs

Die Analyse der Organisationsstruktur unterscheidet sich wesentlich von der Untersuchung des organisatorischen Ablaufs. In dem ersten Fall geht es um die Festsetzung dauerhafter Regeln vor allem im Bereich der Entscheidungs- und Kontrollfunktion. Die Analyse der Arbeitsabläufe beschäftigt sich mit den täglich anfallenden Arbeiten zumeist auf der Ausführungsebene.

Für die Kur- und Verkehrsvereine liegen die Verbesserungsmöglichkeiten im Bereich der Bürorationalisierung vor allem im Einsatz technischer Hilfsmittel und der damit verbundenen Zeitersparnis. Ein weiterer positiver Effekt kann durch die bewußt gestaltete zeitliche Arbeitsplanung eintreten. Im Anhang IV sind Check-Listen zur Untersuchung der Arbeitsabläufe aufgeführt, die auch im Bereich der Bürorationalisierung Gültigkeit besitzen.

Auf die verschiedenen technischen Gestaltungsmöglichkeiten der Bürorationalisierung kann im Rahmen dieser Arbeit nicht eingegangen werden.

Es sollen jedoch noch einige Hinweise auf die Möglichkeiten zur "Selbstorganisation" der Führungskräfte und damit zur Steigerung ihrer Effektivität gegeben werden.

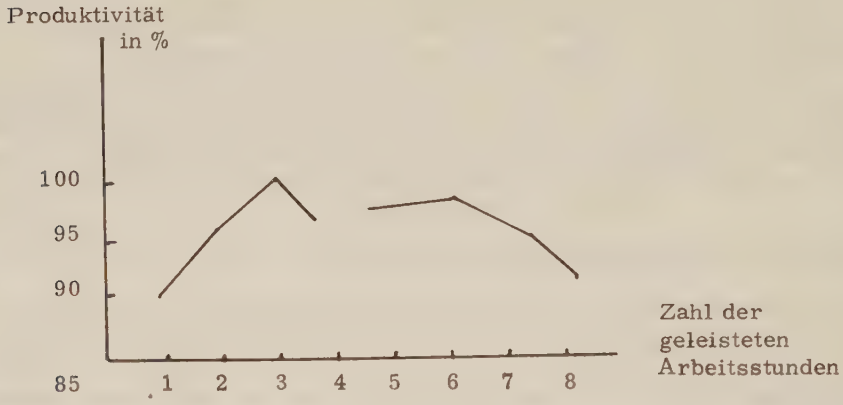
Rezepthafte Vorschläge zur Verbesserung der Effizienz der Leistung der Führungskräfte

1. Ermittlung des persönlichen täglichen Leistungsrhythmus und dementsprechende zeitliche Einteilung von Routinearbeit und Aufgaben, die eine erhöhte Konzentration erfordern.

   Es lassen sich drei allgemeine Leistungstrends beobachten: (247)
   - Personen, die morgens eine längere Anlaufzeit von etwa einer Stunde benötigen;
   - Personen, die einen Leistungsabfall in der 4. Arbeitsstunde sowohl am Morgen als auch am Nachmittag verzeichnen;

- Personen, bei denen die Leistung beträchtlich ansteigt, wenn sie kurz vor Erreichung eines Ziels stehen, normalerweise also am Ende des Tages.

Die am häufigsten anzutreffende Leistungskurve verläuft wie folgt: (248)



Die persönliche Leistungskurve kann durch Selbstbeobachtung anhand folgender Kriterien ermittelt werden: (249)

- wann fühlt man sich am wohlsten?
- wann beginnt man zu ermüden?
- wann ist man geistig besonders wach?
- zu welchen Zeiten des Tages fällt die Arbeit besonders schwer?

2. Persönliche Zeitkontrolle

   Sie kann anhand einer Check-liste überprüft werden, wie sie im Anhang V dargestellt ist.

3. Die richtige Arbeitseinteilung

   Die richtige Arbeitseinteilung beginnt mit einem Verzeichnis sämtlicher anstehenden Arbeiten, um einen Überblick über Aufgabenbereich und zur Verfügung stehender Zeit zu erlangen. Es folgt die Aufstellung eines Tages- und Wochenplans. Für den Tagesplan werden die 3 - 4 wichtigsten Aufgaben in eine Dringlichkeitsfolge gebracht und ihr Zeitablauf abgeschätzt. Zeitreserven für unvorhergesehene Ereignisse sind einzuplanen.

Die vorangegangenen Hinweise können keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben. Sie zeigen jedoch einige Möglichkeiten auf, wie eine Führungskraft ihre Zeit beherrschen kann und nicht umgekehrt.

Die Konzentration auf das Wesentliche erlaubt es, Raum für die eigentlichen Führungsaufgaben zu gewinnen. Die Führungskraft muß die Zeit aufbringen, sich gelegentlich von dem rein innerbetrieblichen Geschehen gedanklich zu

lösen und den Blick auf die Außenwelt (den Markt) und die Zukunft des Betriebes zu richten.

Das sicherste Mittel, Zeit zu gewinnen, ist die Delegation von Aufgaben an Mitarbeiter. Delegation bedeutet die Weiterleitung von Aufgaben, die ursprünglich in den Arbeitsbereich des Vorgesetzten fallen sowie den entsprechenden Kompetenzen. Die Notwendigkeit dieser Maßnahmen leitet sich daraus ab, daß der Verantwortungsbereich der betreffenden Stelleninhaber in der Regel größer als seine eigene Leistungskapazität ist.

Zu den delegierbaren Aufgaben gehören: (250)

- Routineaufgaben,
- verhältnismäßig unwichtige Aufgaben, die keine Routineaufgaben sind,
- Erarbeitung von Problemlösungen und Entscheidvorbereitungen,
- Aufgaben, die der Schulung der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter dienen (Nachwuchskräfte, training-on-the-job).

Nicht zu delegieren sind z. B. folgende Aufgaben:

- Vertrauliche Aufgaben (Kostenangaben),
- Aufgaben, die die technischen oder ausbildungsmäßigen Voraussetzungen überfordern,
- disziplinarische Maßnahmen.

Die Kontrolle der delegierten Aufgaben kann durch laufende Beobachtung, anhand der endgültigen Ergebnisse oder durch schriftliche Zwischenberichte erfolgen. Da der Vorgesetzte immer die Verantwortung für alle Maßnahmen seiner Abteilung trägt, kann er auf die Kontrolle der weitergeleiteten Aufgaben nicht verzichten.

Die Delegation erfüllt nicht nur den Zweck, die Leistungsfähigkeit der Führungskräfte zu steigern; sie stellt gleichzeitig ein Mittel zur Förderung der Arbeitszufriedenheit dar und dient somit der Motivation der nachgeordneten Mitarbeiter.

Die vorangegangenen kurzen Hinweise zur Kontrolle und Verbesserung des Arbeitsablaufs bzw. der Effizienz der Führungskräfte weisen notgedrungen allgemeinen Charakter auf. Die praktische Lösung eines derartigen Problems ist jeweils nur im Einzelfall unter Berücksichtigung der spezifischen Gegebenheiten nach eingehender Analyse des Ist-Zustandes möglich. Hierzu sind Analysen der einzelnen Tätigkeiten und Tätigkeitsabläufe notwendig sowie Studien über den Zeitbedarf. Erst aufgrund derartigen Materials lassen sich Verbesserungsvorschläge erarbeiten. Sie gehören in die Hände spezialisierter Fachleute und würden den Rahmen der uns gesteckten Zielsetzung sprengen.

4 Führung

4.1 Definition des Führungsbegriffs

Seit Elton Mayos Hawthorne-Experiment gilt es als eine gesicherte Erkenntnis, daß die Zusammenhänge zwischen Produktivität und Motivation viel-

schichtiger und komplexer sind als von den Vertretern der mechanistisch-physiologischen Konzeption (Taylor u. a.) angenommen wurde. Es steht fest, daß die materiell zufriedenstellende Lohnhöhe nur ein, wenn auch wesentlicher Faktor der Leistungsbereitschaft ist. Neben der eigenen Motivation beeinflußt vor allem die Kommunikationsfähigkeit des Vorgesetzten das Verhalten der Mitarbeiter. Daher sind Kommunikation und Kenntnis der Motivations- bzw. Bedürfnisstruktur des arbeitenden Menschen zentrale Fragen im Rahmen der Führungsproblematik. Ihren praktischen Niederschlag finden die neueren Erkenntnisse auf diesen beiden Gebieten im Führungsstil, der neben der Untersuchung der Eigenschaften des Vorgesetzten Objekt der Führungsforschung ist.

Die Entwicklung der Führungsforschung begann mit der Untersuchung der Eigenschaften des Führenden (Eigenschaftstheorie) die eine rein statische Betrachtungsweise darstellte.(251) Sie versuchte die charakteristischen Merkmale des Vorgesetzten herauszuarbeiten, kam aber dabei zu keinem systematischen Ergebnis. Sie vernachlässigte - abgesehen von der Dynamik des Prozesses - auch die Tatsache, daß in dem Problemkreis Führung ebenso wie der Führende selbst auch die Geführten, deren Eigenschaften und Motive sowie die Situation gehören. Die Vertreter der Situations- und Kollektivtheorie wiederum verfielen in das andere Extrem, indem sie behaupteten, daß die Gruppe ihren Repräsentanten selbst bestimmt und ihm gleichzeitig seine Verhaltensweise vorschreibt. Diese Theorie geht an den objektiven Gegebenheiten im Betrieb mit seiner hierarchischen Struktur und seinen formellen Anordnungswegen vorbei, weshalb sie bestenfalls Gültigkeit für die Verhältnisse in informellen Gruppen besitzt.

Die sie ablösende Interaktionstheorie versteht unter Führung einen "Vorgang gegenseitiger Beeinflussung und Stimulation"(252) bzw. "eine Steuerung anderer auf ein Ziel hin."(253) Diese Theorie sieht in der Gruppe, dem "sozialen Feld" und den in ihr wirkenden Kräften den Ansatzpunkt zur Untersuchung des Phänomens Führung.

In Anlehnung und unter gleichzeitiger Modifikation des Führungsbegriffs dieser Interaktionstheorie definiert Bornemann Führen als eine Tätigkeit, die "andere Menschen in ihrem Handeln und Verhalten so lenkt, daß eigene, gemeinsame oder übergeordnete Ziele durch das Handeln dieser anderen oder durch gemeinsames Handeln mit ihnen erreicht wird."(254)

Wenden wir uns nun den eingangs als zentral bezeichneten Problemen der Führung, Kommunikation, Motivation und Führungsstil zu.

4.2 Die Kommunikation

Die Kommunikation wird definiert als Informationsübermittlung von einer Person zur andern.(255)

Die vier Elemente der Kommunikation sind: Sender, Empfänger, Kommunikationskanal und Symbolik (Sprache, Mimik).

Der Kommunikationsprozeß findet immer zwischen mindestens zwei Personen statt, wobei das Verhalten des Empfängers den Sender darüber informiert, inwieweit die Information aufgenommen wurde (sog. Feedback bzw. Rückinformation).

Erfolgreiche bzw. zweckmäßige Information bewirkt eine Verhaltensänderung des Empfängers in Richtung auf das angestrebte Ziel. Daher sollte der Sender zunächst seine eigene Zielwirkung d.h. die gewünschte Handlungsweise klar definieren.

Die Kenntnis der Motive des Empfängers erleichtert die zweckmäßige Darstellung der Information. Obwohl sich die Motivationsstruktur im allgemeinen selten ändert, kann unter veränderten Umständen dennoch eine Umschichtung stattgefunden haben. Daher muß sich der Sender während des Kommunikationsprozesses um ein Feedback bemühen, um nötigenfalls sein Bild vom Gesprächspartner zu ändern bzw. sich ein solches erst zu bilden. Dies setzt eine flexible, vorurteilslose und klischéfreie Einstellung des Vorgesetzten voraus.

Die Kommunikationssymbole, vor allem die Sprache, sind von entscheidender Bedeutung für die Aufnahme der Information. Nicht immer wird von verschiedenen Personen einem Begriff dieselbe Bedeutung zugelegt. So können beispielsweise Worte wie Kapital oder Management eine unterschiedliche Färbung erhalten, die davon abhängt, wer sie gebraucht. Der Abstraktionsgrad eines Wortes beeinflußt die Genauigkeit, mit der sich der Begriffsinhalt bestimmen läßt. In der Regel wird eine Kommunikation, die hauptsächlich konkrete Begriffe verwendet, erfolgreicher sein.

Abstrakte Begriffe lassen sich weiterhin unterscheiden in denotative und konnonative Wörter. Letztere beschreiben persönliche Erfahrungen und Gefühle; sie sind also noch vieldeutiger als denotative Begriffe, die Sachverhalte, Zustände und Vorgänge der Außenwelt erklären sollen.

Wenn sich im Kommunikationsprozeß die Verwendung abstrakter Begriffe nicht vermeiden läßt, sollte darauf geachtet werden, sie in einem erläuternden Sinnzusammenhang zu verwenden, um nicht die Informationsvermittlung durch sprachliche Schwierigkeiten zu gefährden. (256)

4.3 Die Motivations- bzw. Bedürfnisstruktur

Menschliches Verhalten orientiert sich immer an bestimmten Zielen oder Reizen der Außenwelt. Die entsprechenden Handlungen werden jedoch nicht von den Zielen direkt ausgelöst, sondern von den dahinterstehenden Bedürfnissen oder Spannungen, deren Befriedigung die Zielerfüllung dient.

Derartige Motive existieren - im Gegensatz zu den Zielen - in der Psyche des Menschen. Motiviertes Handeln bzw. Verhalten ist also immer mit dem Streben zur Erreichung eines bestimmten äußerlichen Ziels verbunden, wobei unbefriedigte Bedürfnisse einen unvergleichlich stärkeren Einfluß ausüben als befriedigte.

Maslow hat ein detailliertes Persönlichkeitsmodell entworfen, das eine bestimmte Hierarchie der Bedürfnisse aufstellt. Er unterscheidet fünf Motivkategorien, die er gleichzeitig mit Prioritäten versehen hat. Nach Maslow vollzieht sich die Bedürfnisbefriedigung in einer bestimmten Reihenfolge gemäß der Dringlichkeit der Bedürfnisse. Der Bedürfnisbereich, der erlebnismäßig im Vordergrund steht, bildet die relevante Handlungsmotivation. (257)

Nach ihrer Dringlichkeit geordnet unterscheidet Maslow: (258)

- Die physiologischen Bedürfnisse
  Sind Bedürfnisse in diesem Bereich unerfüllt, so konzentriert sich das gesamte Verhalten des Menschen auf deren Erfüllung.
- Das Sicherheitsbedürfnis
  Sind die vorangegangenen Bedürfnisse befriedigt worden, so strebt der Mensch vorrangig nach Sicherung der näheren und ferneren Zukunft.
- Das Bedürfnis nach Dazugehörigkeit und Liebe
  Nach Befriedigung der Grundbedürfnisse sind vor allem intensive soziale Kontakte von Interesse.
- Das Anerkennungsbedürfnis
  Gemeint ist hier nicht nur die Anerkennung durch andere, sondern auch die Selbstachtung des Individuums, die durch Bewältigung einer gestellten Aufgabe, durch Können und Stärke erworben werden kann. Seinen Ausdruck findet das Anerkennungsbedürfnis u. a. im Streben nach mehr Prestige und Status.
- Das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung
  Dieses höchste der von Maslow genannten Motive beinhaltet den Wunsch, eine Tätigkeit auszuüben, die den eigenen Fähigkeiten entspricht und die einer subjektiv empfundenen Weiterentwicklung dient.

Das Verhalten des Menschen wird in der Regel von unterschiedlichen bewußten oder unterbewußten Motiven gleichzeitig bestimmt. Sind diese Motive unvereinbar und von gleicher Stärke, so gerät er in einen Motivationskonflikt, den er unter "normalen" Umständen aufzulösen versuchen wird. Nach Maslows Modell besteht die Lösung darin, daß das jeweils höhere Motiv zugunsten des niedrigeren aufgegeben wird, da der Mensch immer zuerst die Grundbedürfnisse zu befriedigen sucht, bevor er sich höheren zuwendet. Dieses Modell erklärt z. B., weshalb Statussymbole oder "Betriebsklima" in Zeiten, in denen die Arbeitsplätze gefährdet sind, eine weniger wichtige Rolle spielen als bei Überbeschäftigung, wo der Arbeitsplatzwechsel leicht fällt.

Motivationskonflikte führen demnach dazu, daß ein Motiv nicht oder nur unvollständig erfüllt werden kann. Die daraus resultierenden Wirkungen gleichen denjenigen bei Nichterreichen eines Ziels ohne Konflikt, d. h. bei Frustration.

Mögliche Reaktionen können in dem Bemühen bestehen, die Hindernisse der

Zielerfüllung aus dem Weg zu räumen oder einen Kompromiß einzugehen. Für das betriebliche Geschehen wirken sich die ebenfalls häufig auftretenden Abwehrmechanismen Agression und Rückzug wesentlich nachteiliger aus, da sie die Aufgabenerfüllung verhindern oder verunmöglichen. Beides sind nicht-rationale Handlungsweisen, die dazu dienen, das Selbstbewußtsein des Menschen zu erhalten. Direkte Agressionen richten sich unmittelbar auf das Hindernis (z. B. Zornesausbrüche des Vorgesetzten gegenüber dem "Schuldigen"). Verschobene Agressionen lassen die Ursprünge des Verhaltens nicht unmittelbar erkennen, da sie sich nicht an die Verursacher, sondern gegen andere Personen richten. Ein Beispiel hierfür ist der Mitarbeiter, der Gerüchte über Kollegen oder Vorgesetzte ausstreut, da er sich von ihnen nicht richtig behandelt fühlt. (259)

Es ist unmittelbar zu erkennen, daß derartige Reaktionen, die als Folge unbefriedigter Bedürfnisse oder von Motivkonflikten entstehen, eine optimale Aufgabenerfüllung erheblich erschweren. Es ist daher die Aufgabe des Führenden, soweit als möglich auf eine Befriedigung der physischen, sozialen und psychischen Bedürfnisse (unter die sich die von Maslow genannten Motive subsummieren lassen) hinzuwirken und entweder die Ursachen der Frustration zu erkennen und zu beheben oder, falls dies nicht möglich ist, das daraus resultierende negative Verhalten durch entsprechende Maßnahmen (z. B. Versetzung oder im Extremfall auch Kündigung) aus dem Weg zu räumen.

Die Beziehungen zwischen Produktivität, Arbeitsmoral und Befriedigung der Motive sind jedoch nicht so unmittelbar und direkt wie man zuerst glaubte, nachdem Mayo die Bedeutung nichtfinanzieller Anreize erkannt hat. Hohe Produktivität kann auch ohne Befriedigung der (höheren) Bedürfnisse erfolgen, wenn der Arbeitnehmer fürchten muß, seinen Arbeitsplatz ohne Ersatz zu verlieren. Oder umgekehrt, die Erfüllung persönlicher Motive ist nicht unbedingt gleichbedeutend mit hoher Produktivität. Dies ist nur dann der Fall, wenn "persönliche und betriebliche Ziele (so) integriert werden können, (...) daß die Verwirklichung der einen gleichzeitig die Verwirklichung der anderen bedeutet". (260)

Grundsätzlich kann zwischen positiver und negativer Motivation unterschieden werden. (261) Negative Mitivation arbeitet mit Repression und mit der Furcht des Arbeitnehmers, der aus irgendwelchen Gründen seinen Arbeitsplatz nicht verlassen kann.

Die Arbeitsmoral ist in solchen Fällen niedrig, jedoch kann die Produktivität kurzfristig hoch sein. Sobald sich aber eine Gelegenheit bietet, verläßt der Betreffende den Betrieb. Langfristig gesehen tritt bei negativer Motivation daher eine Beeinträchtigung der Funktionstüchtigkeit des Unternehmens ein.

Positive Motivation verspricht dem Arbeitnehmer Belohnung. Sie ist mit einer hohen Arbeitsmoral verbunden, die, wie gesagt, nicht gleichbedeutend mit hoher Produktivität ist.

Es ist Aufgabe der Führungskraft, persönliche und betriebliche Ziele so zu integrieren, daß die Erfüllung beider Ziele miteinander verquickt ist.

Da die Grundbedürfnisse bei den heutigen wirtschaftlichen Verhältnissen in jedem Fall erfüllt sind, kann die Führungskraft nur auf dem Gebiet der höheren Motive manövrieren.

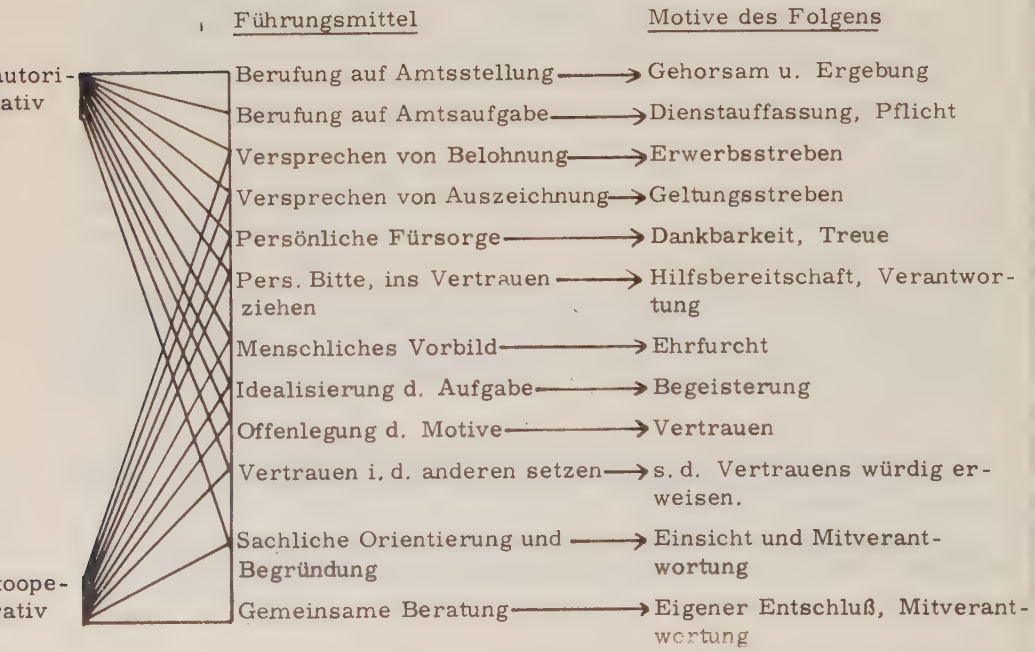
4.4 Der Führungsstil

"Unter dem Gesichtspunkt des Führungsstils unterscheiden sich Führer durch die Motivationsmethoden, die sie anwenden, und das Maß, indem sie Autorität delegieren."(262) Nach der angewendeten Motivationsmethode läßt sich zwischen positiver und negativer und nach dem Aspekt der Delegation zwischen zentraler und dezentraler Führung unterscheiden. Die klassische Führungsforschung unterschied zwischen autoritärem, freiheitlich-demokratischem und Laissez-faire Führungsstil. Die autoritäre Führung entspricht der zentralen, die Laissez-faire Führung der dezentralen und die demokratisch-freiheitliche Führung liegt zwischen diesen beiden Polen. Eine weitere mögliche Untergliederung ist diejenige in autoritative (maßgebende, entscheidende) und kooperative (zusammenarbeitende) Führung, die der zentralen oder dezentralen Klassifikation in etwa entspricht.

Folgende Tabelle zeigt die Führungsmittel und Motive des Folgens bei autoritativer und kooperativer Führung.(263)

Abbildung 14

Führungsmittel und Motive des Folgens bei autoritativer und kooperativer Führung



Jeder Führungsakt bedient sich mehrerer Führungsmittel. Deren Auswahl prägt den persönlichen Führungsstil.

Folgende Tabelle zeigt die Wirkungsweise der Führungsstile. (264)

Sozialpsychische Auswirkung verschiedener Führungssysteme

	Autoritativ	Kooperativ
I 1. Form des Kontaktes	Abstand, Höherstellung	Nähe, Gleichstellung
II 2. Persönliches Auftreten der Führenden	Betonen der Autorität, Repräsentation	Schlichtheit, scheut Zeremonien und Förmlichkeiten
3. Einstellung zu Untergebenen	Liebt: fügsame, willige Menschen Schätzt: Gehorsam, Disziplin	Liebt: geprägte Persönlichkeiten Schätzt: freie, geistig selbst. Menschen
III 4. Gefühlsreaktion der Geführten	Fühlt sich oft nicht voll verstanden und geachtet, je nach Niveau: eingeengt oder unterdrückt	Fühlt sich als Persönlichkeit geachtet und verstanden, je nach Niveau: befreit u. erhoben
5. Motive des Handelns	Pflichtbewußtsein	Einsicht, Verantwortungsgefühl
6. Einstellung der Führung	Respekt, Ehrfurcht	Liebe, Vertrautheit
IV. 7. Geistige Kommunikation u. Bindung an das Führungssystem	Gering	Große Anteilnahme an allen Plänen und Absichten
8. Erzeugtes "soziales Klima"	Leicht gespannt, Gefahr des gegenseitigen Mißtrauens, Cliquenbildung	Vertrauen, innere Einheit und Harmonie

Die kritische Beurteilung beider Führungsstile geht aus folgender Aufstellung hervor: (265)

Funktionsweise der Führungssysteme

	Autoritativ	Kooperativ
I. Voraussetzungen	Starkes Bildungsgefälle zwischen Führung und Geführten	Gleiches Bildungsniveau zwischen Führung und Geführten
II. Vorteile	Rasche Entscheidungen	Richtige Entscheidung durch Mitkontrolle der Ausführenden, Krisenfestigkeit, natürliche Auslese des Führungsnachwuchses
III. Gefahren	Verfall der geführten Gruppe bei Abwesenheit der Führung	Langsamkeit der Entscheidungen, Zerfall der Zusammenarbeit in komplizierten Situationen
IV. Anforderungen	Höchste Selbstverantwortung und Selbstkontrolle, weite Voraussicht, Feingefühl	Geistige Aufgeschlossenheit, Beweglichkeit, Kraft des Vertrauens, Verzicht auf persönliche Vorrechte

Zusammenfassend lassen sich beide Führungsstile folgendermaßen beurteilen:

Die Anforderungen des kooperativen Systems an Führende und Geführte sind sehr hoch. Es bietet jedoch die Möglichkeit, auf beiden Seiten ein Höchstmaß an Befriedigung aller Bedürfnisse zu erzielen und so die Arbeitsmoral, die Betriebstreue und Effizienz der Arbeit zu fördern. Der einzige wesentliche Vorteil des autoritativen Führungsstils besteht darin, Entscheidungen rasch treffen zu können. Allerdings ist die Schnelligkeit einer Entscheidung nicht gleichbedeutend mit ihrer Richtigkeit.

In der Praxis ist keine der genannten Führungstechniken in reiner Form und ausschließlich anzutreffen. Je nach Situation und Adressat können die Techniken variiert bzw. die Schwerpunkte verlagert werden (selektive Führung). Der Führungsstil ist keine Konstante, die, einmal festgelegt, unabhängig von der Entwicklung des Betriebes aufrecht erhalten werden kann. Auch hier ist es Aufgabe des Führenden, flexibel auf veränderte Bedingungen zu reagieren und sein Verhalten den jeweiligen Gegebenheiten anzupassen.

Die Führungsaufgabe sowie die damit verbundenen Fragen der Kommunikation,

der Motivation und des Führungsstils sind allgemeiner Natur. Da sie keinen fremdenverkehrsspezifischen Aspekt besitzen, wurden hier nur die theoretischen Grundlagen skizziert.

5 Kontrolle

Zwischen Kontrolle und Planung besteht ein enger Zusammenhang, da diese den Beurteilungsmaßstab für Kontrollmaßnahmen darstellt.

"Als Kontrolle bezeichnen wir Aktivitäten des Vergleichs eines gegebenen, insbesondere durch Handlung herbeigeführten Ist-Zustandes mit einem geplanten Soll-Zustand oder Soll-Ablaufes mit dem Ziele, Übereinstimmung bzw. Soll-Ist-Abweichungen festzustellen."(266)

Zur Kontrollfunktion gehören sowohl sporadische als auch kontinuierliche Überprüfungen der Leistungsergebnisse.(267)

5.1 Die Formen der betrieblichen Kontrolle

Für die Kurortorganisation kommen im wesentlichen folgende Formen der Kontrolle in Frage:

- nach dem Betriebsziel geordnet (vgl. Planung)
  a) Sachzielkontrolle
  b) Formalzielkontrolle
- nach dem Betriebsaufbau geordnet
  a) Sachstrukturkontrolle
  b) Kapitalstrukturkontrolle
  c) Personalstrukturkontrolle
- nach dem Kontrollträger geordnet
  a) interne (eigene) Kontrolle (von Instanzen, Stäben, Untersuchungskommissionen oder dem Aufgabenträger selbst durchgeführt)
  b) externe Kontrolle (von anderen selbständigen Betrieben, Verbandsbetrieben oder staatlichen Stellen durchgeführt)
- nach der Häufigkeit geordnet
  a) kontinuierliche Kontrolle (täglich, wöchentlich, monatlich, jährlich)
  b) diskontinuierliche Kontrolle (einmalig, sporadisch)
- nach dem Umfang geordnet
  a) Vollkontrolle
  b) Teilkontrolle (eines repräsentativen Teilziels)
- nach der Ausführlichkeit geordnet
  a) Globalkontrolle, d.h. Kontrolle in groben Umrissen
  b) Detailkontrolle, d.h. Kontrolle von Detailzielen
- nach der Genauigkeit geordnet
  a) Grobkontrolle
  b) Feinkontrolle

- nach der Nähe zum Objekt geordnet
  a) unmittelbare Kontrolle, z. B. bei Aufgabenerfüllung
  b) mittelbare Kontrolle anhand eines Hilfsinstrumentes wie z. B. des betrieblichen Rechnungswesens. (268)

5.2 Der Kontrollprozeß

Jede Kontrolle vollzieht sich in drei logisch aufeinanderfolgenden Phasen:

- Erstellung und Vorgabe von Standards
- Soll-Ist-Vergleich
- Ermittlung und Einleitung von Korrekturmaßnahmen.

Vorgegebene Standards oder Normen leiten sich von den Unternehmens- bzw. Teilzielen ab. In diesem Sinne ist die konkretisierende Teilplanung Voraussetzung für eine wirksame und spezifische Kontrolle. Anhand der meßbaren Teilziele lassen sich Abweichungen genau lokalisieren. Leistungsstandards im Kur- und Verkehrsverein können beispielsweise die geplante Kapazitätsauslastung der Hotellerie, das in der kurortlichen Gesamtkonzeption festgelegte Image des Kurortes oder die Zufriedenheit der Gäste sein. Im allgemeinen umfassen vorgegebene Leistungsnormen immer mehrere Aspekte gleichzeitig. Es sind dies folgende: (269)

1. Quantitätsstandards
   z. B. Kapazitätsauslastung in der Hotellerie und der kurörtlichen Einrichtungen, Übernachtungsfrequenzen.

2. Kostenstandards
   z. B. geplante Kosten für Werbemaßnahmen, Kurorteinrichtungen, Personal

3. Zeitstandards
   z. B. Zeitplan für die Durchführung touristischer Infrastrukturinvestitionen.

4. Qualitätsstandards
   z. B. geplantes Niveau in Hotellerie und Gastgewerbe, anvisierte Marktsegmente.

5. Richtlinientreue
   z. B. in der kurörtlichen Gesamtkonzeption festgelegtes Image, Personalrichtlinien für den Schalterdienst, Führungskonzepte.

Bei den unter 1 - 3 genannten Standards handelt es sich von vorneherein um quantitative Größen. Schwieriger ist die Darstellung der Qualitätsnormen der Punkte 4 und 5. Hier muß gegebenenfalls auf eine Quantifizierung verzichtet werden und die Kontrolle anhand von Check-Listen erfolgen.

Bei der Ermittlung und Festlegung von Leistungsnormen muß darauf geachtet werden, daß sie für die Aufgabenträger erfüllbar und - im Falle der qualitativen Standards - unmißverständlich formuliert sind. Gleich-

zeitig mit der Aufstellung sollten "strategische Kontrollpunkte" geplant werden, die es erlauben, rechtzeitig Ziele, Teilpläne und Maßnahmen zu revidieren, um größere Zielabweichungen zu vermeiden. So können z. B. die Werbung verstärkt oder zusätzliche, kostengünstige Angebote ausgearbeitet werden, wenn rechtzeitig festgestellt wird, daß die Buchungen der Reisebüros die als notwendig erachtete Höhe noch nicht erreicht haben.

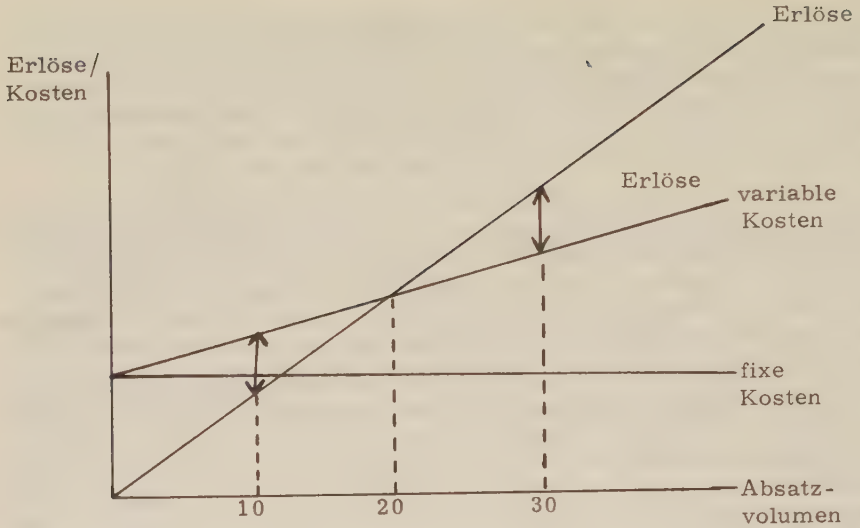
Sind Leistungsstandards und strategische Kontrollpunkte festgelegt, folgt der Soll-Ist-Vergleich. Die Leistung wird dabei anhand derselben Maßstäbe beurteilt, die für die Festlegung der vorgegebenen Normen maßgeblich waren. An den strategischen Kontrollpunkten können Stichproben durchgeführt werden, die den Arbeitsaufwand erheblich vermindern. Die Ermittlung quantitativer Abweichungen stellt kein Problem dar, anders liegt der Fall bei qualitativen Größen, wie z. B. der Qualität des touristischen Angebots.

Zur Einleitung korrektiver Maßnahmen können folgende Techniken verwendet werden: (270)
- Budgetierung
- Statistik
- Sonderberichte
- interne Revision.

Budgetierung stellt gleichzeitig ein Instrument der Planung und der Kontrolle dar. Sie ist immer dann sinnvoll, wenn der Erfolg einer Maßnahme in Geldeinheiten gemessen werden kann, da qualitative Faktoren nicht berücksichtigt werden können. Es ist beispielsweise problematisch, wenn der meist nur mittelbar eintretende Erfolg kurörtlicher Einrichtungen mit Hilfe dieses Instruments gemessen wird, da deren vorrangige Bedeutung in einer Qualitätsverbesserung des touristischen Angebotes besteht.

Ähnliches gilt für die übliche Form der lokalen Fremdenverkehrsstatistiken. Sie berücksichtigen meist nur die zahlenmäßige Variation der Aufenthalter, nicht jedoch die Kaufkraft, Ausgabenbereitschaft und Konsumgewohnheiten der Reisenden, die für den aus dem Fremdenverkehr insgesamt resultierenden Ertrag wesentlich sind.

Für die Kontrolle infrastruktureller Einrichtungen wie z. B. Schwimmbäder kann unter Berücksichtigung der obengenannten, ihre Bedeutung mindernden Einschränkung die Gewinnschwelle mit Hilfe der Break-even-Analyse ermittelt werden. Der sog. Break-even-point läßt sich mit Hilfe eines Diagramms ermitteln.



Während z. B. bei einer täglichen Besucherzahl von 10 die variablen Kosten nicht und die fixen nur zu einem Teil durch Erlöse gedeckt werden, ist eine Besucherzahl von 20 Personen gerade vollkostendeckend. Von diesem Punkt an beginnen die Erlöse die Kosten zu übersteigen. Mit Hilfe des Break-even-Diagramms lassen sich also die voraussichtlichen Gewinne oder Verluste bei einer gewissen Auslastung der Einrichtung ermitteln.

Als ein weiteres Kontrollinstrument wurden Sonderberichte genannt. Sie dienen vornehmlich der Beurteilung von Fortschritten im Bereich der qualitativen Aufgaben. In der Kurortorganisation kann auf diese Art die Tätigkeit von Kommissionen und Stäben kontrolliert werden. Sonderberichte vermitteln aber auch Aufschlüsse über die Behandlung von Gästereklamationen oder den Erfolg von Sonderaktionen.

Im Gegensatz zu sporadischen Sonderberichten stellt die interne Revision ein periodisches Kontrollinstrument dar. Sie vermittelt einen Überblick über die Befolgung von Richtlinien und Methoden oder die Durchführung von Programmen. Mit Hilfe eines Kriterienkatalogs können auch qualitative Ergebnisse gemessen werden. Dies ist angebracht, da eine rein formale (kostenmäßige) Kontrolle kein vollständiges Bild der Entwicklung eines Betriebes bzw. eines Kurortes vermittelt.

Durch den eben beschriebenen Kontrollprozeß lassen sich Fehlentwicklungen innerhalb einer Kurortorganisation aufdecken, und, darauf basierend, entsprechende Korrekturen planen. Der Erfolg hängt weitgehend davon ab, inwieweit der Planänderung eine entsprechende Verhaltensänderung der Mitarbeiter folgt.

5.3 Die Durchsetzung von Korrekturmaßnahmen bei den Mitarbeitern

Es existiert eine Reihe von Gründen, die für den oft beobachteten Widerstand der Mitarbeiter gegen Kontrollmaßnahmen verantwortlich sind. Hierzu gehört die Furcht, daß die eigenen mangelhaften Leistungen offen zutage treten und dadurch das Selbstbewußtsein und möglicherweise auch die Stellung im Betrieb gefährdet wird. Im allgemeinen neigen Menschen bekanntlich dazu, unangenehmen Tatsachen aus dem Wege zu gehen.

Eine weitere Möglichkeit ist, daß die Leistungsnorm als zu hoch bzw. die Anforderungen als falsch oder unvollständig beschrieben angesehen werden. Außerdem kann das Zielsystem und damit auch das Kontrollsystem eines Betriebes abgelehnt werden; oder aber die Personen, die eine solche Kontrolle durchführen. (271) Hier ist wiederum auf die Bedeutung der informellen Gruppen und der von ihnen ausgeübten Verhaltenskontrolle hinzuweisen. Nur wenn die informellen Leistungsnormen der Gruppe den formellen entsprechen, werden Kontrollmaßnahmen allgemein akzeptiert.

Durch geeignete Maßnahmen, die auf diese negativen Motivationen Rücksicht nehmen, läßt sich von Seiten der Führung der Widerstand gegen betriebliche Kontrollen reduzieren. Je nachdem, ob die Form der zentralen, persönlichen oder der Selbstkontrolle gewählt wird, reagieren die Mitarbeiter mehr oder weniger ablehnend. (272)

Zentrale Kontrolle besagt, daß z. B. ein Stab die Aufgabenerfüllung oder das Abteilungsbudget kontrolliert. Hier ist in der Regel der Widerstand am größten, während er bei der persönlichen Kontrolle durch den Vorgesetzten bereits gemildert ist, da dieser im allgemeinen als hierfür verantwortliche Instanz anerkannt wird. In Verbindung mit der Delegation der Aufgaben erweist sich in gewissem Umfang die Selbstkontrolle als zweckmäßigste Lösung, da der Mitarbeiter hierbei selbständig seine Verhaltensweisen ändert, wenn er bemerkt, daß er sein Teilziel auf die bisher praktizierte Art nicht erreicht. Diese anspruchsvollste Form der Kontrolle stellt gleichzeitig die wirksamste dar, da sie auf der Einsicht des Mitarbeiters in die Notwendigkeit einer Korrektur beruht.

Nicht nur der Untergebene, auch der Führende ist von der Notwendigkeit einer persönlichen Selbstkontrolle nicht ausgenommen. Er sollte jedoch nicht nur den zahlenmäßig erfaßbaren Erfolg seiner Abteilung beurteilen, sondern vielmehr sein Augenmerk auf die nicht quantifizierbaren, aber dennoch erfolgswirksamen Führungsaufgaben im Bereich der Kommunikation, der Entscheidfindung, der Planung, der Aufgabenanweisung und der Führungstechnik richten. +)

+) Als Mittel hierfür können beispielsweise im Anhang VI, aufgeführten Check-Listen dienen.

III. KAPITEL: FORMELLER TEIL

LEHRMETHODEN, TECHNISCHE HILFSMITTEL UND FOLLOW-UP EINES AUS- BZW. WEITERBILDUNGSKURSES

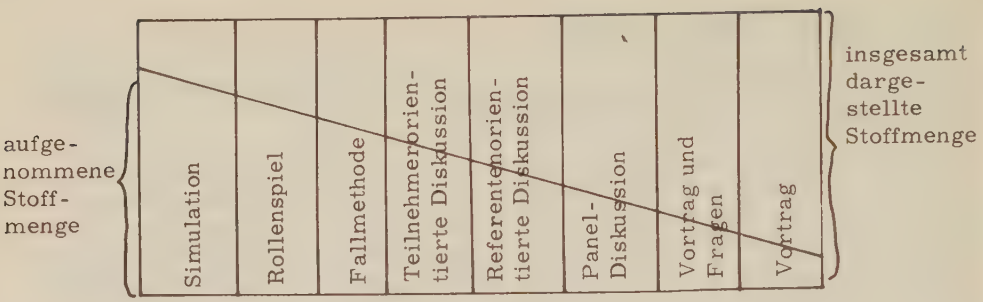
Die Festlegung des Stoffprogramms, das die Gesamtheit der Lehrinhalte umfaßt, entspricht den sachlogischen Anforderungen an ein Ausbildungsprogramm. Die Erzielung des Lernerfolges stellt ein pädagogisches, und zwar ein Kommunikationsproblem zwischen Lehrendem und Lernendem dar. Die Effizienz einer Information hängt nicht nur von ihrem sachlichen Inhalt, sondern auch von ihrer Form ab.

So wie der Stoff müssen auch die Lernphasen gegliedert sein. Wichtig sind vor allem die Einstiegsphase, die Erläuterung der Problemstellung, die Darbietungs- und die Kontrollphase. Im Rahmen des Aus- und Weiterbildungskurses wurde als "Einstiegsphase" ein Vorkurs über Verhandlungs- und Konferenztechnik gewählt, der tel-quel von dem Schweizer Hotelier Verein, Bern, übernommen wurde und dessen Themen auszugsweise im Anhang VII wiedergegeben werden. In ihm wird u.a. versucht, die Teilnehmer in die Technik der Gruppendiskussion sowie in die zweckmäßigen Verhaltensweisen bei Konferenzen und ähnlichen Veranstaltungen einzuführen, Probleme, denen sich die Kurdirektoren permanent gegenübergestellt sehen. Gleichzeitig dienen die einführenden Erläuterungen der Übung von Techniken, die der Stoffvermittlung des Hauptkurses dienen wie z.B. Gruppendiskussion, Brain-Storming etc.

Die in der Darbietungsphase verwendeten Lehrmethoden können im praktischen Fall nicht ausschließlich nach ihrer pädagogischen Zweckmäßigkeit ausgewählt werden. In der Regel zwingen kostenmäßige Überlegungen und der zeitliche Rahmen zu einem Kompromiß zwischen theoretisch Wünschbarem und praktisch Realisierbarem. Aus der Fülle der möglichen Lehrmethoden sollen einige herausgegriffen und kurz beschrieben werden.

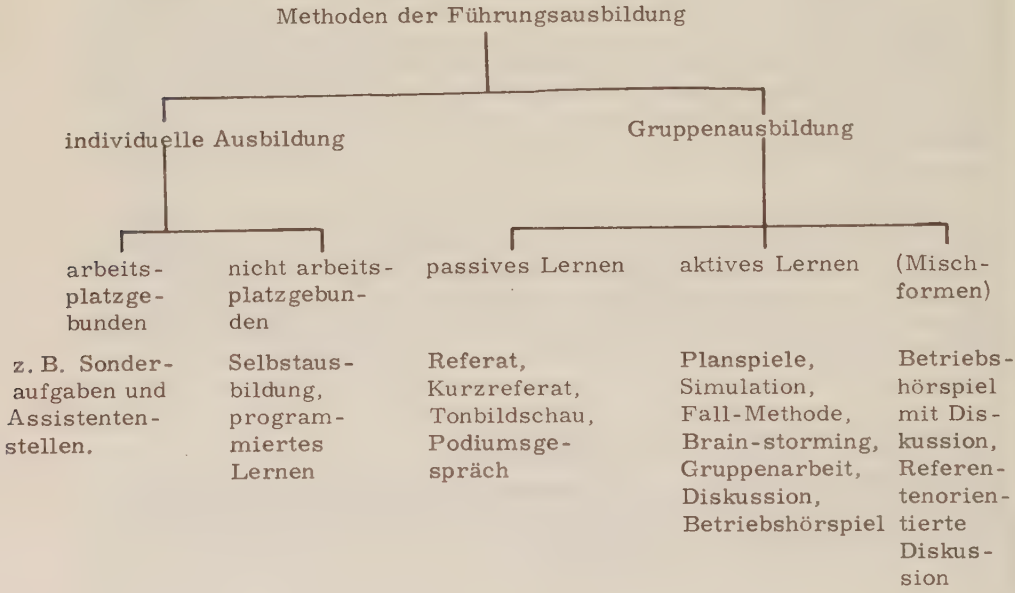
1 Kurze Hinweise auf mögliche Lehrmethoden

Zwischen Wirksamkeit, d.h. dem Ausmaß des aufgenommenen Lehrstoffs und Lehrmethode besteht ein direkter Zusammenhang, der sich folgendermaßen schematisch darstellen läßt: (273)



Wie anhand des Schemas deutlich wird, geht umso mehr des dargebotenen Stoffs verloren, je weniger der Lernende aktiv werden muß.

Grundsätzlich unterscheiden wir folgende Methoden der Führungsausbildung: (274)



Planspiele für Unternehmensführung

Die Teilnehmer werden in Gruppen eingeteilt und vertreten jeweils eine Unternehmung. Die Startbedingungen sind für alle Unternehmen gleich. Während der Spielperiode werden die Teilnehmer mit sich ständig ändernden Umweltbedingungen konfrontiert. Es müssen geplante Entscheidungen getroffen werden, deren Auswirkungen ein Elektronenrechner ermittelt und die als Daten für weitere Entscheide dienen.

Diese Methode besitzt eine große Wirklichkeitsnähe, ist jedoch, genau wie die Simulation, mit außerordentlich hohen Kosten verbunden.

Simulation
Sie ist eine Methode der Unternehmensforschung, die ebenfalls die Anwendung von elektronischen Rechenmaschinen erforderlich macht. In theoretischen Modellen wird das Verhalten komplexer Zusammenhänge zu ergründen versucht.

Fall-Methode (case-method)
Eine Methode, die durch die Harvard Business School bekannt wurde.

Schwierige Fälle aus der betrieblichen Praxis werden in Gruppen diskutiert und eine Entscheidung erarbeitet. Man unterscheidet drei Methoden:

- Incident-Methode
  Es werden nur wenige Informationen über einen Vorfall gegeben. Die Gruppenmitglieder müssen weitere Angaben erfragen oder sie sich durch Untersuchungen beschaffen. Zur Lösung solcher Art von Fällen wird in den Seminaren für Unternehmensführung des SHV (Schweizer Hotelierverein) die "PULMEHAK"-Methode empfohlen und angewendet. PULMEHAK besagt: Probleme erkennen, Ursachen erfragen, erforschen, Lösungsmöglichkeiten, Maßnahmenkatalog erarbeiten, Entscheiden, Handeln, Kontrollieren.
- Case-Study-Method
  Alle notwendigen Informationen werden von Anfang an gegeben.
- Case-Problem-Method
  Neben vollständigen Informationen werden auch die Probleme bereits von vorneherein aufgezeigt.

Für die Lösung dieser Fälle ist immer eine bestimmte Zeit vorgegeben, die zwischen einer halben Stunde und mehreren Wochen variieren kann.

Brain-storming
Brain-storming kann in Gruppen oder im gesamten Plenum praktiziert werden. Es werden alle Einfälle zu einem bestimmten Thema ohne jede Kritik gesammelt. Aus der Menge der Einfälle wird dann die Lösung herausgeschält.

Eine Abart des Brain-storming ist die 6 X 6-Methode, die wiederum in den Seminaren für Unternehmensführung des SHV praktiziert wird. Die gesamte Teilnehmerschaft bleibt in einem Raum versammelt, wird aber in Gruppen von jeweils 6 Personen eingeteilt. Innerhalb einer (kurzen) vorgegebenen Zeit hat sich jede Gruppe auf 6 Vorschläge zu einigen. Anschließend werden alle Vorschläge gesammelt und nach einem bestimmten Auswahlverfahren die Lösung ermittelt.

Gruppenarbeit
Die Anwendung der Gruppenarbeit geht in der Praxis von der Überlegung aus, daß eine Gruppe mehr leisten kann als die Summe ihrer Mitglieder (positive Synergie). Erfahrungsgemäß soll eine solche Gruppe nicht mehr als 12 - 15 Mitglieder umfassen. Durch die Befriedigung sozialer Bedürfnisse soll der

Zusammenhalt gestärkt werden, was sich positiv auf die Leistung auswirkt.

Als Ausbildungsmethode hat die Gruppenarbeit den Vorteil, soziale Eigenschaften zu fördern (gegenseitige Rücksichtnahme, Disziplin).

Team-work, die amerikanische Version der Gruppenarbeit (hier sind die Gruppen allerdings kleiner und bestehen aus 4 - 5 Mitgliedern) eignet sich besonders zur Erarbeitung von komplexen Problemlösungen, bei denen verschiedene Disziplinen zusammenarbeiten müssen (z. B. Vertreter der touristischen Bahnen, der Hoteliers, Rechtsberater, Ortsplaner).

Diskussion

Verschiedene Diskussionsformen werden praktiziert:

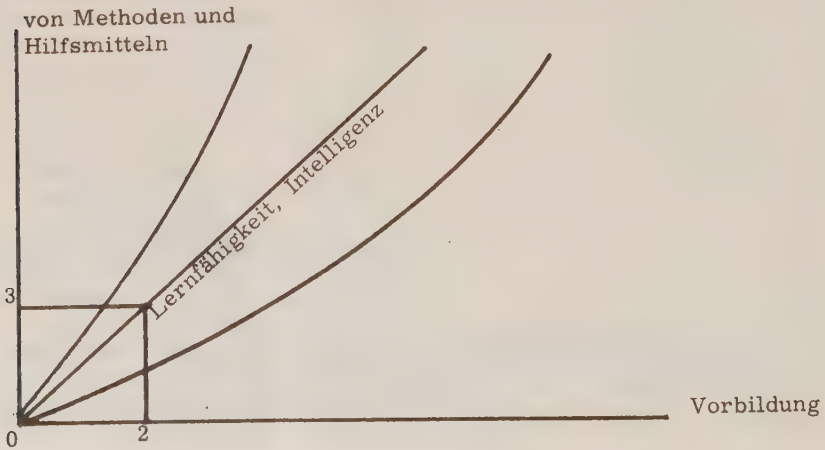
- teilnehmerorientierte Diskussion, die Verantstaltungsteilnehmer und Referenten diskutieren gemeinsam
- referentenorientierte Diskussion, es werden z. B. aus dem Teilnehmerkreis Fragen gestellt, die von den Referenten diskutiert und beantwortet werden
- das Podiumsgespräch, die Panel-Teilnehmer diskutieren miteinander, die übrigen Anwesenden beteiligen sich nicht und sind Zuschauer und -hörer.

Rollenspiele und Betriebshörspiele

Sie dienen meist zur Einführung oder Vertiefung eines Themas bzw. zur Auflockerung. Weniger aktive Teilnehmer können durch Übernahme einer Rolle oder in der Diskussion im Anschluß an ein Hörspiel zur Teilnahme motiviert werden, da sich ganz konkrete Anhaltspunkte ergeben. (275)

Wie bereits aus diesen kurzen Darlegungen ersichtlich wird, stellen die Lehrmethoden unterschiedlich hohe Anforderungen an den Lernenden, da sie einen unterschiedlich hohen Abstraktionsgrad besitzen.

Der Zusammenhang zwischen Abstraktionsgrad der Methode, Vorbildung und Lernfähigkeit läßt sich nach Schönfeld folgendermaßen darstellen.(276)



Wenn man z. B. Punkt 2 auf der Abszisse gleichsetzt mit Sekundarschulbildung und Punkt 3 auf der Ordinate als repräsentativen Abstraktionsgrad für die Incident-Methode, so sieht man am Schnittpunkt beider Werde, daß diese Methode bei der angenommenen Schulbildung aller Wahrscheinlichkeit nach die Intelligenz und Lernfähigkeit des Betreffenden übersteigt.

Auf die Probleme der Quantifizierung der in der Grafik dargestellten Größen wollen wir an dieser Stelle nicht näher eingehen, wichtig erscheint uns jedoch der durch statistische Untersuchungen belegbare generelle Zusammenhang, der die Methodenwahl beeinflußt. Es wird daraus ersichtlich, daß es für das Auswählen einer adäquaten Lehrmethode vorteilhaft ist, Kenntnisse über die Vorbildung der Auszubildenden zu besitzen.

Die Wahl der Methode hängt aber noch von einer Reihe weiterer Kriterien ab: neben der Lernfähigkeit ist auch das Ausmaß der Berufserfahrung zu beachten sowie die Eignung der Ausbilder für die eine oder andere Methode.

Entscheidend sind jedoch folgende drei Kriterien:
- die zur Verfügung stehende Zeit
- die Art des zu vermittelnden Stoffs
- die Höhe der Kosten.

Die Lehrmethoden erfordern zur Wissensvermittlung unterschiedlich viel Zeit. Generell gilt, daß je kürzer die Lehrzeit, desto geringer die aufgenommene und im Gedächtnis behaltene Stoffmenge und je aktiver der Lernende beteiligt ist, desto größer der Lernerfolg. Aber: die Methoden, bei denen der Lernende selbst stark beteiligt ist, sind gleichzeitig diejenigen, die die meiste Zeit benötigen. Es kann hier für den Ausbilder ein Konflikt entstehen, wenn er mit Rücksicht auf die Kosten und die Zeitvorgabe eine weniger effiziente Methode wählen muß.

Die Art des Stoffs ist das zweite entscheidende Kriterium. Zur reinen Wissensvermittlung eignen sich die passiven Lehrmethoden noch am ehesten. Diskussionsorientierte Lehrvermittlung erscheint in diesem Fall ungeeignet. Zur Vertiefung und Anwendung des Wissens sowie zur Vermittlung von Denkweisen sind diejenigen Lehrmethoden vorzuziehen, die zur aktiven Teilnahme zwingen. (277)

Den Ausschlag gibt jedoch letztlich die Kalkulation der Kosten. Es ist leicht einzusehen, daß Methoden, die einen Elektronenrechner benötigen, für die überwiegende Zahl der Ausbildungsprogramme nicht in Frage kommen. Aber auch bei diesen Programmen ist neben dem Zeitbedarf, der ja ebenfalls ein Kostenfaktor ist, die Art des Hilfsmittels in die Rechnung einzubeziehen.

2 Die technischen Hilfsmittel

Vor allem dienen folgende technischen Hilfsmittel der Vermittlung des Lehrstoffes.

Optische Hilfsmittel (278)
- Filmprojektor

- Diaprojektor
- Hellraum-Projektor
- Epidiaskop
- Television
- Leinwand

Akustische Hilfsmittel
- Mikrophon
- Verstärkeranlage
- Lautsprecheranlage
- Tonbandgerät
- Simultan-Übersetzung
- Übersetzer

3 Die Erfolgskontrolle +)

Die Erfolgskontrolle stellt ein besonderes Problem der Ausbildungskurse dar. Es sind hierbei zwei Gesichtspunkte zu unterscheiden: die Beurteilung des Kurses durch die Teilnehmer und die Kontrolle des Lernerfolges von Seiten der Ausbilder.

Wenden wir uns zunächst dem ersten Problemkreis zu. Hier besteht die Möglichkeit, durch anonyme Fragebogen die Bewertung der einzelnen Referenten und des Kurses in seiner Gesamtheit zu erfahren.

Folgende Schemata können verwertet werden, wovon das erste in den Seminaren für Unternehmensführung des Schweizer Hotelier Vereins verwendet wird.

Bewertung der Referenten
Name: (des Referenten)
Thema:

Kriterien	Punkte Soll	Ist
Referenten		
Kursunterlage	6	
Aufbau, Form	2	
Inhalt, (Thema)	4	
Methodik	3	
Sprache, Haltung	3	

+) Der eingangs beschriebenen Kurskontrolle des Aus- und Weiterbildungskurses VSKVD wurde ein einfacher Fragebogen zugrundegelegt. Er enthielt die Bewertung der Referate nach Inhalt und Präsentation sowie die Gesamtbeurteilung des Kurses und seiner einzelnen Abschnitte.

Überzeugungskraft, geistige Beweglichkeit (Diskussion)	6
Total Punkte	(24)

Podiumsteilnehmer

Überzeugungskraft, geistige Beweglichkeit	18
Methodik, Aufbau, Form	2
Sprache, Haltung	4
Total Punkte	(24)

Note

Dieses Schema erlaubt eine direkte Bewertung der Referenten und Podiumsteilnehmer. Außerdem kann man gewisse Rückschlüsse auf den Lernerfolg ziehen - z. B. bei der Beurteilung der Kursunterlage, der Methodik und der Überzeugungskraft.

Es empfiehlt sich, auch bei der Gesamtbewertung des Seminarkurses durch die Teilnehmer Fragen einzubauen, die indirekte Schlüsse auf den Lernerfolg zulassen, wie dies z. B. in der Frage 6 des folgenden Schemas getan wurde.

Bewertung des Seminarkurses

Welche Themen interessierten Sie im Hinblick auf ihre berufliche Tätigkeit am meisten?	a) b) c)
Welche anderen Themen sollten Ihrer Ansicht nach im Stoffgebiet berücksichtigt werden?	a) b) c)
Welche speziellen Themen würden Sie gern in einem Follow-up-Kurs berücksichtigt sehen?	a) b) c)
Welche Referenten betrachten Sie als die profiliertesten?	a) b) c)

Soll der Kursablauf anders gestaltet werden?

Referate	mehr / weniger
Podiumsgespräche	mehr / weniger
Diskussionen	mehr / weniger
Gruppenarbeit	mehr / weniger

Glauben Sie, daß Sie in Zukunft von dem Ausbildungsseminar profitieren können?	ja/nein
Glauben Sie, daß man durch Gruppenarbeit im Seminar Erfahrungen für die Praxis sammeln kann?	ja/nein
Halten Sie die besprochenen Methoden für anwendbar in der Praxis?	ja/nein
Halten Sie den Seminarkurs für empfehlenswert?	ja/nein bedingt ja

Nun zu der Kontrolle des Lernerfolges durch die Veranstalter. Wie bereits erwähnt wurde, lassen gezielte Fragen bei der Beurteilung des Seminarkurses bereits gewisse Rückschlüsse zu.

Eine direkte Kontrolle ergäbe sich durch eine Abschlußprüfung. Sie zieht jedoch Konsequenzen nach sich: die Kursdauer wird verlängert, da man den Teilnehmern Gelegenheit zur Vorbereitung geben muß. Daneben hat sie einen Kosteneffekt, denn Ausbildungsprüfungen müssen vorbereitet und durch geeignetes Personal ausgewertet werden. Außerdem lassen sich in der Regel Widerstände gegen Prüfungen beobachten. Es ist zu befürchten, daß die unbefangene Teilnahme an Gruppenarbeit und Diskussionen gefährdet ist. Schließlich kann man bei einem Kurs, bei dem die Teilnehmer bereits im Berufsleben verantwortliche Stellungen innehaben, voraussetzen, daß sie selbst das größte Interesse an einem Erfolg haben und nicht durch eine drohende Abschlußprüfung motiviert werden müssen.

Weniger belastend und ohne die eben beschriebenen negativen Folgen sind kurze Zwischentexte, die der Selbstkontrolle dienen. Die Teilnehmer beantworten schriftlich vorbereitete Fragen, die sich auf das unmittelbar vorangegangene Thema beziehen. Sie können anschließend, nachdem die richtigen Antworten bekanntgegeben und diskutiert wurden, ihre Ergebnisse selbst kontrollieren.

Der wirkliche und eigentliche beabsichtigte Erfolg eines Ausbildungsprogramms - die Anwendung des Gelernten in der Praxis - läßt sich auf diese Art dennoch nicht feststellen.

4 Das Follow-up

Die soeben beschriebene Erfolgskontrolle stellt einen der Grundsätze des Follow-up dar. Der zweite ist, daß die Anwendung des erlernten Wissens überwacht wird, der dritte, daß die Teilnehmer Ausbildung als einen wesentlichen Teil ihrer Tätigkeit begreifen. (279)

Unter dem Follow-up eines Ausbildungskurses kann man alle Maßnahmen zusammenfassen, die die Wirksamkeit des Seminars nach seinem Abschluß zum Gegenstand haben.

Dazu kann auch - in gewissem zeitlichen Abstand - ein kurzer Nachkurs gehören, in dem Diskussionen stattfinden über die Probleme, die sich bei der Anwendung des gelernten Wissens in der Praxis ergeben haben. Die Ausbilder können sich bei dieser Gelegenheit auch einen Überblick über den Grad der Anwendung des Lehrstoffes verschaffen. Eine direkte Kontrolle ist nur bei betriebsinterner Ausbildung und bei Managern möglich, die nicht an der Spitze der hierarchischen Pyramide stehen.

Die Erörterung der Anwendungsprobleme im Nachkurs kann durch einige Fall-Studien ergänzt werden. Sie lassen erkennen, inwieweit der Lehrstoff im Gedächtnis haften geblieben ist und dienen zu seiner Auffrischung.

Abschließend noch einige generelle Bemerkungen zum Lernverhalten Erwachsener.

Die verbreitete Auffassung, daß die Lernfähigkeit Erwachsener im Laufe ihres Lebens generell abnimmt, ist durch neuere Untersuchungen widerlegt worden. (280) Allerdings ist ihr Gleichbleiben an gewisse Voraussetzungen geknüpft wie z. B. die durch Rollenverhalten und Statusvorstellungen geprägte Bewertung des Lernens im Erwachsenenalter.

Neben sozio-ökonomischen Faktoren ist die Motivationsstruktur des Einzelnen für seine Lernfähigkeit relevant. Zu den sie positiv beeinflussenden Faktoren gehören die Erkenntnis, daß mehr Ausbildung die beruflichen und gesellschaftlichen Aufstiegschancen fördert und das Bewußtsein der Diskrepanz zwischen dem, was der Betreffende will und soll und was er tatsächlich ist und kann.

Hemmend wirkt sich z. B. die fehlende Übung in den notwendigen Lerntechniken aus oder die Sperrung durch Vorurteile, die sich (unreflektiert) aus den Erfahrungen der Praxis ableiten. Als besonders erschwerend können sich fehlende Ausdrucksfähigkeit oder nachwirkende Frustrationserlebnisse, z. B. aus der Schulzeit, herausstellen.

Bei der pädagogischen Gestaltung eines Aus- oder Weiterbildungskurses müssen daher vor allem die das Lernverhalten beeinträchtigenden Faktoren berücksichtigt und durch entsprechende positive Motivation neutralisiert werden.

Schlußbetrachtung

Im vorliegenden Konzept für Managementausbildung für Führungskräfte von Fremdenverkehrsorganisationen wurde der Versuch unternommen, theoretische Erkenntnisse der Managementlehre zunächst grundlegend zu skizzieren und sie anschließend in eine Beziehung zu den aktuellen Problemen der touristischen Organisationen zu setzen.

Diese haben ihre Ursachen in den Strukturveränderungen am Fremdenverkehrsmarkt, der Entwicklung der internationalen Konkurrenzlage und der wirtschaftlichen Größenordnung, die der Fremdenverkehr nach dem letzten Krieg gewonnen hat. Alle drei Gründe machen ein Umdenken in den lokalen Fremdenverkehrsorganisationen notwendig, wenn die wirtschaftliche Entwicklung langfristig gesichert werden soll. Dies bedeutet zunächst, daß Abstand von dem gewerblichen Denken genommen wird zu Gunsten einer Betrachtungsweise, die der "industriellen" Dimension des Tourismus entspricht. Im Rahmen dieser Arbeit wurden daher folgende Postulate aufgestellt:

1. Der gesamte Kurort ist als "kollektive Unternehmung" anzusehen, die alle Faktoren des ursprünglichen und abgeleiteten Angebots umfaßt.
2. Die Entwicklung des Kurortes muß im Rahmen einer touristischen Gesamtkonzeption geplant werden. Allgemeine Entwicklungsziele sind so zu konkretisieren, daß operable Teilziele entstehen.
3. Sämtliche Absatzanstrengungen sind im Rahmen eines Marketing-Mix zu planen, die Trägerschaft ist zu koordinieren und zu konzentrieren.
4. Dem Marketing ist im Rahmen der Kurortpolitik das Primat einzuräumen.
5. Die lokale Fremdenverkehrsorganisation bildet die geeignete Organisationsstelle und den zweckmäßigen Träger aller touristischen Gemeinschaftsaufgaben.
6. Die heute in der Regel den Leitern der Kur- und Verkehrsvereine eingeräumten Kompetenzen erlauben keine optimale Aufgabenerfüllung in dem oben beschriebenen Sinn.
7. Eine Reorganisation der lokalen Fremdenverkehrsorganisationen erscheint notwendig, die den Leitern im Rahmen der touristischen Gesamtkonzeption einen größeren Handlungs- und Entscheidungsspielraum einräumt.
8. Die Wandlung der Kur- und Verkehrsvereine vom "dienenden Hilfsbetrieb" zum "offensiven Leistungsbetrieb" muß Hand in Hand mit der Anwendung moderner Managementtechniken gehen.
9. Eine Kurortkonzeption, die die Bedeutung einer "Unternehmensverfassung" besitzen soll und die Stärkung der Stellung des lokalen Verkehrsvereins beinhaltet, muß in voller Übereinstimmung und unter repräsentativer Mithilfe sämtlicher, direkt oder indirekt am Fremdenverkehr interessierten Kreise erarbeitet werden.
10. Die Initiative für eine Neuorientierung bzw. Formulierung der Kurortpolitik liegt in den Händen der Leiter der Kur- und Verkehrsvereine. Diese sind gehalten, durch entsprechende persönliche Aus- und Weiterbildung die Voraussetzungen zur Erfüllung dieser Aufgabe zu schaffen.

Bei der Entwicklung dieses Konzeptes wurde von der Tatsache ausgegangen, daß im schweizerischen Fremdenverkehr im Bereich der kooperativen lokalen Fremdenverkehrsorganisationen ein Management-Gap droht bzw. besteht. Wir waren uns dabei bewußt, daß eine Reihe schwerwiegender Hindernisse für die Durchsetzung der zur Abhilfe vorgeschlagenen Maßnahmen besteht. Unseres Erachtens ist es die vorrangige Aufgabe der Kur- und Verkehrsdirektoren, die lokalen Fremdenverkehrsträger vorerst für eine Neuorientierung ihrer Einstellung gegenüber den Aufgaben der Kur- und Verkehrsvereine zu motivieren, um bei den gegebenen verschärften Konkurrenzverhältnissen eine positive Entwicklung des gesamten Ortes zu sichern, die nur auf dem Weg über ein kooperatives Marketing erfolgen kann.

ANHANG

Die folgenden Aufstellungen (I - VI) stellen praktische Arbeitsunterlagen zu den jeweiligen Kapiteln dar.

Im Anhang VII wurde der Vollständigkeit halber eine Aufstellung des Inhaltes des Vorkurses über Verhandlungs- und Konferenztechnik, der vom Schweizer Hotelier Verein, Bern, übernommen wurde, angefügt.

ANHANG I

DIE ELEMENTE DES TOURISTISCHEN PRODUKTES (281)

1 Natürliche Faktoren

1.1 Geographische Lage
- Geographische Region
- Situierung in der Region
- Ausdehnung der Untersuchungseinheit
- Höhe ü/Meer
- Elementargefahren (Lawinen usw.)

1.2 Topographie
- allgemeine Oberflächenformen, Reliefs
- spezielle Punkte (insbesondere Sehenswürdigkeiten)

1.3 Vegetation
- Bewaldung
- restliche Bodenbedeckung
- spezielle Flora
- Nutzungsarten
- räumliche Verteilung der Vegetation

1.4 Tierwelt
- Wild (Arten und Verteilung)
- Haustiere
- evt. quälende Insekten und ähnliches

1.5 Klima
- Strahlungsverhältnisse (Besonnung usw.)
- Niederschläge und Luftfeuchtigkeit
- Temeraturen
- Luftbewegungen und Reinheitsgrad der Luft

1.6 Landschaftsbild
- Eindruck der Faktoren auf den Betrachter
- Veränderungen durch den Menschen
- auf das Landschaftsbild einwirkende Projekte

2 Allgemeine Faktoren des menschlichen Seins und Tuns

2.1 Sprache
- Umgangssprache
- Fremdsprachenkenntnisse der Einheimischen

2.2 Mentalität und Gastfreundschaft
- Grad der Aufgeschlossenheit gegenüber Neuem und Fremdartigem, Weltoffenheit
- Einstellung der Einheimischen gegenüber dem Tourismus
- Gastfreundschaft

2.3 Sitten und Bräuche
- der Einheimischen
- der "anderen" Touristenschichten des Untersuchungsgebietes

2.4 Folklore
2.5 Kultur
- Religion
- Kunst
- Geschichte
- Wissenschaft
2.6 Politik
2.7 Wirtschaft

3 Allgemeine Infrastruktur

3.1 Verkehrslage und Verkehrsverbindungen
- öffentlicher und privater Verkehr mit anderen Gebieten
- Distanzen zu Agglomerationen
- Entfernung von Hauptverkehrsachsen des öffentlichen und privaten Verkehrs
- Verbindungsintensität (Fahrplandichte)
- Projekte

3.2 Basisinfrastruktur
- öffentlicher und privater Verkehr innerhalb der Untersuchungseinheit, Parkplätze, Parkhäuser
- Wasserversorgung
- Energieversorgung
- Abwasserbeseitigung
- Kehrichtbeseitigung
- Telekommunikation
- Gesundheitsdienst
- Projekte

3.3 Siedlungsstruktur und Siedlungsbild
- Gestalt und allgemeiner Eindruck des Dorfes
- Anordnung der Gebäude
- Baustil
- Zentrenbildung
- Versorgung mit Geschäften, Standorte der Geschäfte und ähnlichen Einrichtungen (Kioske usw.)

4 Touristische Ausrüstung und Veranstaltungen

4.1 Touristische Spezialverkehrsmittel
- Luftseilbahnen
- Sesselbahnen
- Skilifts usw.
- Projekte

4.2 Beherbergung
- Hotellerie
- Hébergement complémentaire
- Institute, Kurbetriebe, Kinderheime, Kliniken

4.3 Verpflegung
- Speiserestaurants
- Aussichtsrestaurants
- andere Verpflegungsmöglichkeiten (Detaillisten usw.)
- Projekte

4.4 Sportliche Betätigung

indoor
- Turnhallen, Mehrzweckhallen, Turnschulen und ähnliches
- Hallenbad
- gedeckte Eishalle
- mit Curlinganlage
- Indoor-Sportprogramme

outdoor
- Skipisten und -schulen
- Schlittenbahn
- Bobrun
- Langlaufloipe, -schulen
- Eisbahn (Natur, Kunst)
- Sprungschanzen
- Schwimmbäder, -schulen
- Bootshäfen, Segelschulen etc.
- Kanusportanlagen
- Fischsportgelegenheiten
- Wasserskianlagen, -schulen
- Spielwiesen, Hartplätze
- Tennisplätze
- Golfanlagen
- Minigolfanlagen
- Bocciaplätze
- Schießplätze (Bogen, Tontauben etc.)
- Reitpferde, -anlagen, -schulen
- Bowling-, Kegelbahnen
- Wanderwege
- Bergsteigen, Bergsteigerschulen
- Jagd
- Karting
- Projekte

4.5 Unterhaltung, Kultur, Hobbys
- Rundfahrten, Touren, Wanderungen
- Schlittenfahrten
- Shoppinggelegenheiten
- Spielanlagen und -salons, Tischtennis, Billard, Schach, Spielautomaten
- Hobby- und Bastelräume, Foto und Film
- Bibliotheken, Lesesäle
- Ausstellungen
- Vorträge und Kurse, Kongreßanlagen
- klassische- und Popkonzerte, Folkloreveranstaltungen
- Cinema, Theater, Cabarett usw.

- Night-Clubs, Dancings, Discotheken, Bars usw.
- Wildpark, Zoo und Tiergärten
- Projekte

4.6 Gesundheit und Körperpflege

- Spazieranlagen, Parks etc.
- Bäder, Kliniken usw.
- Sauna
- Massage
- Fitnessanlagen
- Projekte

4.7 Betreuung und Information

- Hostessendienst
- Betreuung durch Einheimische
- Sight-seeing
- Informationsbüros und -stellen
- spez. Kinderbetreuung, Kindergärten, -spielplätze, Babysitter

ANHANG II

KATALOG DER HAUPTTÄTIGKEITEN (282)

1 Geschäftspolitik
- Standortbestimmung
- Zielsetzungen
- Grundsätze und Richtlinien
- Maßnahmenplan, periodisch
- ...

2 Einflußnahme auf die Angebotsgestaltung
2.1 Infrastruktur
- Straßen, Anlage und Unterhalt
- Parkplätze
- Schneeräumung
- Wasser
- Abwasser
- Kehricht
- Engergie
- Beleuchtung
- ...

2.2 Kurortseinrichtungen
- Sommer
  - Kunsteisbahn
  - Hallenbad
  - Freiluftbad
  - Tennisplätze
  - Minigolf
  - Golf
  - Kindergarten
  - Reitsporteinrichtungen
  - Spazier- und Wanderwege
  - VITA-Parcours
  - ...
- Winter
  - Kunsteisbahn
  - Natureisbahn
  - Hallenbad
  - Curlinghalle
  - Langlauf- und Wanderloipen
  - Schlittenbahn
  - Ski- und Wanderwege
  - Skischule
  - ...
- Investitionsplan für neue Kurortseinrichtungen

2.3 Veranstaltungen
- Veranstaltungskalender
  - sportliche Veranstaltungen
  - kulturelle Veranstaltungen
  - gesellschaftliche Anlässe

  nach den immer wiederkehrenden Hauptveranstaltungen detaillieren
- Gästeunterhaltung
- Schlechtwetterprogramme
- Budget für Veranstaltungen
- ...

2.4 Kongreß- und Kurswesen
- Aquisition
- Betreuung
- ...

2.5 Dienst am Gast
- Krankenpflege (ärztliche Betreuung)
- Rettungsstation und Pistendienst
- ...

2.6 Koordination unter den einzelnen Anbietern
- Transporteinrichtungen
- Beherbergung (einschließlich Kongreß- bzw. Konferenzräumlichkeiten)
- Restaurants
- Unterhaltungsstätten
- ...

3 Verkauf

3.1 Verkauf im engeren Sinn
- Pauschalarrangements, Zusammenstellung und Vertrieb
- "Einflußnahme" auf die Preispolitik der einzelnen Anbieter
- Kontakte zu den Reisebüros
- ...

3.2 Werbung
- Grundsätze
- Marktbeobachtung/-forschung
- Werbeplan
- Werbebudget
- Maßnahmen
  - durchführen
  - kontrollieren
- ...

3.3 Public Relations (Öffentlichkeitsarbeit/Informationspolitik)
- nach innen
  - zu den einzelnen Anbietern und deren Organisation
  - zu den Verwaltungsbehörden (Gemeinde)
  - zu den Gästen
- nach außen
  - zu den Verwaltungsbehörden (Kanton)
  - zu Reiseorganisationen

- zu Verbänden, Vereinen
- zu den Massenmedien (Presse, Radio, Fernsehen, Film)

- ...

4 Organisation und Administration

4.1 Gremien

4.11 Generalversammlungen (a.o. und statutarisch)

- einberufen
- leiten
- protokollieren
- ...

4.12 Vorstandssitzungen

- einberufen
- leiten
- protokollieren
- ...

4.13 Kommissionssitzungen

- einberufen
- leiten
- protokollieren
- ...

4.2 Verkehrsbüro

- Auskünfte
- Korrespondenz (in Kol. Bemerkungen und Hilfsmittel "Unterschriftsberechtigung" festhalten, gegliedert nach Präsident und Direktor)
- Drucksachenvertrieb
- Zimmervermittlung (in Hotels und Chalets)
- Formulierung/Skizzierung der wichtigsten Arbeitsabläufe im Verkehrsbüro (Flow-Charts) z.Hd. der Sachbearbeiter
- ...

4.3 Personalwesen

- Festlegung der Arbeitsplätze
- Einstellung und Entlassung von Angestellten und Arbeitern
- Lohn- und Gehaltsschema
  - des Direktors
  - der Angestellten und Arbeiter
  - Richtlinien für Gratifikationen
- Urlaubsregelung/Ferienpläne
- Pläne für Diensteinteilung
- Arbeitszeitpläne
- Personalbetreuung, Schulung, Weiterbildung
- Disziplinarmaßnahmen
- Budget, "Personalwesen"
- ...

4.4 Finanzen und Rechnungswesen

- Jahresbudget
- Buchführung

- Jahresrechnung
- Ausgabenkompetenzen im Bereich des Finanzwesens für Direktor (in Kolonne Bemerkungen und Hilfsmittel Beträge festhalten)
- Richtlinien über Repräsentationsspesen
- Genehmigung der Reisespesen
  - des Direktors
  - der Angestellten/Arbeiter
- Richtlinien für Kassenführung
- Richtlinien für Bar- und Überweisungsverkehr
- Finanzierungsplan
  - Kur- und Sporttaxen
    - Einzug
    - Verwaltung
    - Kontrolle
  - Mitgliederbeiträge
    - Einzug
    - Verwaltung
    - Kontrolle
- ...

4.5 Dokumentation und Statistik

- Stoffgliederungsplan für Dokumentation
- Versandliste für Dokumentation
- Ziele der Statistik
- Maßnahmen der Statistik
- Berichtswesen
  - Jahresbericht
  - Monatsberichte
  - weitere Berichte
- ...

4.6 Mitglieder- und Gönnerwerbung

- Information und Dokumentation
- Mitglieder- und Gönnerwerbung
- ...

ANHANG III

CHECK-LISTE ZUR BEURTEILUNG DER FÜHRUNGSORGANISATION (283)

- Ist bei der Verteilung der Führungsaufgaben - neben den allgemeinen sachlichen Gesichtspunkten - auch auf die besonderen Fähigkeiten und Neigungen der Führungskräfte Rücksicht genommen worden?
  Wenn nein, würde eine derartige Verteilung der Aufgaben so schwerwiegende Nachteile haben, daß die Ausnutzung der besonderen Fähigkeiten dahinter zurücktreten muß?
- Entspricht die zahlenmäßige und fachliche Besetzung der Unternehmensspitze der Betriebsgröße und Dynamik der Branche?
- Entspricht die Arbeitsweise (Führungsstil) der Unternehmensspitze der Betriebsgröße und Dynamik der Branche?
- Ist der Aufbau der Unternehmensspitze günstig für die richtige Verteilung der Arbeitszeit der Führungskräfte auf die Aufgaben Planen, Leiten, Koordinieren und Kontrollieren?
- Ist die Führungsgruppe ausreichend über Vorgänge, Erwartungen und Ansichten in den unteren Instanzen informiert?
- Hat die Führungsgruppe die unteren Instanzen ausreichend über ihre Ziele, Pläne und Grundsätze informiert?
- Sind häufig Anordnungen der Führungsgruppe in der letzten Zeit nicht, nicht richtig oder nicht rechtzeitig ausgeführt worden?
  Wenn ja, welche Ursachen hat das?
- Stimmen die Ansichten, die die Mitglieder der Führungsgruppe über die Ziele, Probleme und Pläne des Unternehmens sowie über die wichtigsten Grundsätze der Unternehmungsführung haben im wesentlichen überein?
  Wenn nicht, kennt jeder die Ansichten des anderen?
- Sind in der Besetzung der Führungspositionen verschiedene Altersgruppen gemischt?
- Ist der Zeitaufwand für Kommunikation (bilateral und in Konferenzen) innerhalb der Führungsgruppe angemessen?

Check-Liste über die Zweckmäßigkeit der allgemeinen Organisation (284)

- Sind die Aufgaben der einzelnen Abteilungen, Stellen und Arbeitsplätze klar festgelegt?
- Sind einzelne Aufgaben mehrfach verteilt worden oder überschneiden sich bestimmte Aufgaben?
- Fehlen einzelne Aufgaben, die sonst bei Unternehmen dieser Branche oder dieser Größe vorkommen, völlig?

- Sind Abteilungen, Stellen und Arbeitsplätze so gebildet worden, daß sie leicht zu übersehen und zu beherrschen sind?

- Begünstigt die Aufgabenverteilung die Spezialisierung der Mitarbeiter und die ständige Verbesserung ihrer Fachkenntnisse?

- Sind die Aufgaben in den organisatorischen Einheiten so zusammengefaßt, daß sie sich entweder ähnlich sind oder aber dem gleichen (Teil)-Ziel dienen?

- Sind die Einheiten so gebildet, daß sich ihre Leistungen leicht messen lassen? Das ist immer dann der Fall, wenn die Leistung einen neuen dauerhaften Zustand schafft.

- Sind - ausgenommen an der Unternehmensspitze - die Arbeitsplätze, Stellen und Abteilungen so gebildet worden, daß sie mit Personen besetzt werden können, wie sie nach Ausbildung, Fähigkeiten, Kenntnissen und Charaktereigenschaften im allgemeinen am Arbeitsmarkt verfügbar sind? (ungünstig ist z. B. der Wunsch nach einem Fachingenieur mit Sprachkenntnissen d. V.).

- Weicht die Gliederung des Unternehmens von dem Gliederungstypus ab, der in der betreffenden Branche und bei der gleichen Betriebsgröße weit verbreitet ist?
  Wenn ja, sind für diese Abweichungen stichhaltige Gründe gegeben?

- Sind solche Aufgaben, die gegenwärtig für das Unternehmen von besonderer Bedeutung sind, als e i n z i g e Aufgaben einer Person, Stelle oder Abteilung zugewiesen, damit sie sich nicht durch die gleichzeitige Beschäftigung mit anderen Aufgaben zersplittern können?
  Wer wichtige, schwierige und unangenehme Aufgaben zu bewältigen hat, wie z. B. die Gewinnung eines neuen Marktes oder die Senkung der Kosten, dem sollte nicht die Möglichkeit gegeben werden, auf andere (bequemere) Aufgaben, die er außerdem noch zu erledigen hat, auszuweichen.

- Liegt die Anzahl der Untergebenen jedes Vorgesetzten - ausgenommen bei Vorgesetzten mit rein ausführender Tätigkeit - innerhalb des Bereichs von 4 bis 7 (Kontrollspanne)?

- Gibt es bei der gegenwärtigen Organisationsstruktur genügend Positionen, in denen sich der Führungsnachwuchs weiterbilden und bewähren kann?

- Nimmt die gegenwärtige Organisationsstruktur Rücksicht auf die vorhersehbare und geplante Entwicklung des Unternehmens?
  Die Zukunft kann Veränderungen der Betriebsgröße, des Angebotes, der Märkte bringen. Die dafür erforderlichen organisatorischen Änderungen müssen oft schon lange im voraus vorbereitet werden.

- Entsprechen Kopfzahl und Gehaltssumme jeder einzelnen Stelle der Bedeutung, die ihre Aufgabe im Rahmen des gesamten Unternehmens zukommt?

- Sind die Unterstellungsverhältnisse klar geregelt?

Das bedeutet insbesondere :

a) Weiß jeder, wem er disziplinarisch unterstellt ist und wer ihm disziplinarisch untersteht?

b) Weiß jeder, wem gegenüber er funktionale Anordnungsrechte hat und wer ihm gegenüber ein funktionales Anordnungsrecht hat?

- Sind die sonstigen Formen der Entscheidbildung und Zusammenarbeit eindeutig geregelt?
  Hierbei sind alle Fälle zu betrachten, bei denen mehrere an einer Entscheidung mitwirken.
  Es handelt sich im einzelnen um Formen gemeinsamer Entscheidung wie
  - Entscheidung im Gremium nur einstimmig möglich
  - Entscheidung durch Mehrheitsbeschluß
  - Einspruch eines Beteiligten bewirkt Entscheidung durch nächsthöhere Instanz
  - Berechtigung, vor einer Entscheidung gehört zu werden
  - Berechtigung, von einer Entscheidung vorher informiert zu werden
  - Berechtigung, nach einer Entscheidung informiert zu werden

- Ist die Anzahl der schwebenden, d.h. noch nicht entschiedenen Angelegenheiten bei den einzelnen Instanzen normal?

- Ist der "Entscheidungs-Rückstand" (Spanne zwischen Bitte um Entscheidung und Entscheidung selbst) normal?

- Werden Entscheidungen niederer Instanzen von höheren häufig wieder aufgehoben?

- Sind Ausschüsse für solche Aufgaben gebildet worden, die bei der gewählten Unternehmensgliederung zerschnitten werden mußten?

- Sind Ziele, Aufgaben und Befugnisse (z. B. verbindliche Beschlüsse zu fassen) der Ausschüsse eindeutig festgelegt?

- Sind die Ausschüsse nur für solche Aufgaben eingesetzt, die nicht von Einzelpersonen besser erledigt werden könnten? Schöpferische Arbeiten und komplizierte Einzelarbeiten können besser von Einzelpersonen als von Gremien erledigt werden.

- Ist die Teilnehmerzahl der Ausschüsse richtig gewählt? Ausschüsse für Erfahrungsaustausch und Information können 6 - 10 Teilnehmer haben. Arbeitsausschüsse (z. B. für Planungsfragen) sollen kleiner sein (3 - 5 Personen).

- Arbeitet das Informationssystem so, daß sich jeder, der eine Entscheidung zu fällen hat, auf alle Informationen (auch Interpretationen und Erwartungen) stützen kann, die diese Entscheidung beeinflussen und über die eine andere Stelle oder ein anderer Arbeitsplatz verfügt?

- Sind die wichtigsten Verkehrsbeziehungen zwischen Stellen und Abteilungen - insbesondere die, die den normalen Geschäftslauf betreffen - so gestaltet, daß sie schnell und zweckmäßig ablaufen?

- Stehen schriftliche und mündliche Kommunikationen im richtigen Verhältnis zueinander?
  Schriftliche Mitteilungen für das, was wichtig, kompliziert oder von dauerhaftem Interesse ist, mündliche Mitteilungen für das, was weniger wichtig, einfach oder nur von vorübergehendem Interesse ist.
- Kennen die unteren Instanzen die Ziele, Pläne und Grundsätze der Unternehmensspitze?
- Ist dafür gesorgt, daß die Unternehmensspitze ausreichend über die Vorgänge, Ansichten und Erwartungen in den unteren Instanzen unterrichtet wird?
- Entspricht der Zeitaufwand, den jeder einzelne Mitarbeiter seinen einzelnen Aufgaben widmet, der Bedeutung dieser Aufgaben für das Ganze?
- Ist jeder mit Aufgaben betraut, die kein anderer besser erledigen kann und die niemand, der weniger qualifiziert ist, auch zufriedenstellend erledigen könnte?
- Stimmen die einzelnen Instanzen und Ränge des Organisationsaufbaus - unter Berücksichtigung von Dienstalter etc. - im großen und ganzen mit den Bezügen derjenigen überein, die diese Positionen innehaben?
- Gibt es bei der Stellenbesetzung sog. Personalunion (vertikal oder horizontal), also die Besetzung mehrerer Stellen durch eine einzige Person? Wenn ja, welches sind die Ursachen und sind sie zweckmäßig?
- Ist die Verfügungs- und Unterschriftsbefugnis so geregelt, daß der Verfügende oder Unterschreibende fachlich und zeitlich wirklich in der Lage ist, eine Kontrolle auszuüben?

ANHANG IV

PRÜFFRAGEN ZUR ANALYSE DES ARBEITSABLAUFS (285)

Zweck der Verrichtung oder des Arbeitsablaufes

- Was ist der Zweck des Arbeitsablaufes und jeder einzelnen Verrichtung (jedes einzelnen Arbeitsganges)?
- Ist das Ergebnis, das durch den Arbeitsablauf oder die einzelne Verrichtung erreicht werden soll, für die Erfüllung der Gesamtaufgabe wirklich erforderlich? Wenn ja, warum ist es erforderlich?
- Ist die Verrichtung nötig, weil eine vorangegangene Verrichtung unzureichend ausgeführt wurde?

Zusammenwirken der einzelnen Verrichtungen

- Kann auf die Verrichtung ganz verzichtet werden, wenn man den gesamten Arbeitsablauf oder die anderen Verrichtungen ändert?
- Kann die Verrichtung mit anderen Verrichtungen kombiniert werden?
- Kann man die Verrichtung in Teilverrichtungen zerlegen, und zwar so, daß die einzelnen Teilverrichtungen mit anderen Verrichtungen kombiniert werden können?
- Kann ein Teil der Verrichtung abgetrennt werden, damit er danach als besondere Verrichtung besser ausgeführt werden kann?
- Kommen insbesondere einzelne Teilverrichtungen so regelmäßig und häufig vor, daß sie besser als selbständige Verrichtungen einem spezialisierten Aufgabenträger zugewiesen werden sollten?
- Ist die Reihenfolge der einzelnen Verrichtungen des Arbeitsablaufes die zweckmäßigste?
- Würde eine Änderung in der Reihenfolge der Verrichtungen die einzelne Verrichtung in irgendeiner Weise ändern?
  Wenn ja, hat das günstige oder ungünstige Auswirkungen?
- Weicht die Reihenfolge der Verrichtungen von dem ab, was in ähnlichen Fällen günstig ist?
  Wenn ja, ist die Abweichung in diesem Falle zweckmäßig?
- Sollte diese Verrichtung besser an einem anderen Arbeitsplatz oder in einer anderen Stelle ausgeführt werden, z. B. um Kosten oder Wege zu sparen?
- Können Arbeitsverrichtungen und Kontrollverrichtungen miteinander kombiniert werden?

Kontrollanforderungen

- Welche Kontrollanforderungen sind für die Verrichtung maßgebend?

- Welche Kontrollanforderungen sind für die folgende Verrichtung maßgebend?
- Welche Kontrollanforderungen gelten für die vorangegangene Verrichtung?
- Sind Kontrollanforderungen für den beabsichtigten Zweck erforderlich?
- Können die Kosten gesenkt werden, wenn man die Kontrollanforderungen herabsetzt?
- Kann die Verrichtung leichter ausgeführt werden, wenn man die Kontrollanforderungen einer vorangegangenen Verrichtung ändert?
- Kann eine folgende Verrichtung leichter ausgeführt werden, wenn man die Kontrollanforderungen dieser Verrichtung ändert?

Gestaltung der Arbeitsobjekte

- Ist das verwendete Material für den Zweck der Verrichtung am besten geeignet?
- Kann der Lieferant das Material so verändern, daß es leichter zu verwenden ist?
- Kann eine Verrichtung fortfallen, wenn ein anderes Material verwendet wird?
- Sind - bei Büroarbeitsabläufen - die Ausgangsunterlagen für den Zweck der Verrichtung am besten geeignet?
- Können die Ausgangsunterlagen so verändert werden, daß sie die Verrichtung erleichtern?
- Können die Ausgangsunterlagen so verändert werden, daß eine Verrichtung fortfallen kann?

Gestaltung der Arbeitsplätze, Maschinen und Hilfsmittel

- Wie bekommt der Bearbeiter seine Einzelarbeiten zugeteilt: Muß er sich Aufträge und Objekte selbst holen oder werden sie ihm an den Arbeitsplatz zugestellt?
- Kann es vorkommen, daß der Bearbeiter einmal eine Zeitlang ohne Arbeit ist?
- Bestimmt der Bearbeiter seine Arbeitsweise selbst und richtet er sich seinen Arbeitsplatz selbst ein oder hat er dafür Anweisungen bzw. Hilfe?
- Sind die Arbeitsanweisungen klar, eindeutig und ohne Widersprüche?
- Sind die verwendeten Maschinen zweckentsprechend, auf dem neuesten Stand und in guter Verfassung?
- Sind die verwendeten Hilfsmittel zweckentsprechend, auf dem neuesten Stand und in guter Verfassung?

- Es kommt oft vor, daß an einem Arbeitsplatz eine Reihe verschiedener Arbeiten ausgeführt wird. Können dann ähnliche Arbeiten so zusammengefaßt werden, daß sich die für sie erforderlichen Vorarbeiten vermindern?

ANHANG V

CHECK-LISTE ZUR PERSÖNLICHEN ZEITKONTROLLE (286)

Sie kann auf folgende Arten erfolgen:

- Prüfung des Zeitaufwandes der täglich anfallenden Arbeiten. Hierdurch kann der zukünftige Zeitaufwand für gleiche oder ähnliche Aufgaben besser abgeschätzt werden.
- Kontrolle täglicher Gewohnheiten, ob sie sinnvoll sind oder zeitraubend und sinnlos.
- Ständiges Beobachten, ob der Zeitaufwand der Bedeutung der Aufgabe angemessen ist.
- Das Setzen von persönlichen Zeitlimiten führt durch "psychologische Selbstbefehltechnik" zu deren Einhaltung. Die Aufteilung der einzelnen Aufgaben in Abschnitte und das zeitliche Fixieren dieser Teilziele erleichtert die persönliche Zeitkontrolle.
- Vorkehrungen zur Reduzierung der Zahl und zeitlichen Dauer von Störungen:
  - welche stören am meisten?
  - welche sind unvermeidlich?
  - welche lassen sich verkürzen und wie?
  - welche lassen sich vermeiden und wie?
- Verwendung der Zeit anderer.
  Vor eine neue Aufgabe gestellt, sollten zunächst die vorhandenen Unterlagen ähnlicher Probleme und die Literatur konsultiert werden oder Mitarbeiter, die ähnliche Aufgaben gelöst haben.
  Wenn möglich, alle Aufgaben der Vorbereitung zur Problemlösung delegieren.
- Verwendung technischer Hilfsmittel wie Grafiken, Karten, interne Telefone, Rechenmaschinen, Kameras, Tonbandgeräte, Diktiergeräte etc.

ANHANG VI

CHECK-LISTEN ZUM THEMA KONTROLLE (287)

Schwachstellen in der Kommunikation

1. Bei der Kommunikation mit Ihren Mitarbeitern, erhalten Sie oft
   a) ungenaue Informationen,
   b) mehr Informationen als Sie brauchen?
   c) zu wenig?
2. Erhalten Sie nur Routinematerial? Treten Sie für eine Verstärkung der wichtigsten Kommunikationskanäle ein?
3. Beschweren sich Ihre Mitarbeiter, daß sie die Informationen zu spät bekommen?
4. Müssen Ihre Mitarbeiter oft
   a) nach zusätzlichen Informationen fragen? (z. B. um einen Bericht zu vervollständigen?)
   b) nach zusätzlichen Erklärungen fragen?
5. Bekommen Sie von Ihrem Vorgesetzten gewöhnlich
   a) alle Informationen, die Sie brauchen?
   b) alle Informationen so bald Sie sie brauchen?
   c) mehr Informationen als Sie in Wirklichkeit brauchen?
   d) zweideutige, verfälschte oder unklare Informationen?
6. Bei der Kommunikation von Ihnen zu Ihrem Vorgesetzten:
   a) Tendieren Sie dazu, auf seine Berichte und Rundschreiben zu spät zu antworten?
   b) Nehmen die Telefonate ungerechtfertigt viel Zeit in Anspruch?
   c) Machen Sie das Beste aus schriftlichen Berichten, Telefonaten und persönlichen Diskussionen?
7. Bei der Kommunikation mit anderen Führungskräften:
   a) Fühlen Sie sich durch dauernde Informationslücken behindert?
   b) Verschicken Sie Berichte, die überhaupt keinen Sinn und Zweck mehr haben?
   c) Erhalten Sie Berichte, die der Überprüfung bedürfen?
   d) Lassen sich die Kommunikationsmethoden verbessern? (z. B. Konferenzen statt Rundschreiben?)
8. Sind Ihre externen Kontakte (mit Kunden, Einkäufern usw.)
   a) so zahlreich, daß Sie darin ersticken?
   b) gerade ausreichend genug, um zufriedenstellende Ergebnisse zu erhalten?
   c) so angelegt, daß ein persönliches Verhältnis entsteht?

Die Praktiken Ihrer Entscheidungsfindung

1. Achten Sie stets darauf, daß kein Leerlauf entsteht, weil Sie es unterlassen haben, rechtzeitig über eine Aktion zu entscheiden?
2. Achten Sie ebenso darauf, daß eine Entscheidung nicht zu früh gefällt wird, d.h. nicht die Gefahr besteht, daß spätere Informationen die Entscheidungen noch beeinflussen könnten?

3. Bei der Entwicklung von Alternativen für ein gegebenes Problem nutzen Sie die Erfahrungen und Kenntnisse
   a) Ihres Vorgesetzten?
   b) Ihrer Kollegen?
   c) der Ihnen durch Ihre berufliche Position zur Verfügung stehenden Know-how-Quellen?
   d) Ihrer Mitarbeiter?
4. Bei der Abwägung der Vor- und Nachteile der Alternativen:
   a) Legen Sie die Pro und Contras jeder Möglichkeit schriftlich nieder? (wenigstens bei kritischen Entscheidungen)
   b) Überprüfen Sie die Meinungen von Fachleuten oder Leuten mit entsprechenden Erfahrungen?
   c) Versuchen Sie, so viele Fakten wie möglich zu quantifizieren, damit der Vergleich einfacher und eindeutiger wird?
5. Berücksichtigen Sie bei der letzten Auswahl die Möglichkeit, die positiven Aspekte von zwei oder mehr Alternativen zu verbinden?
6. Lagen die Gründe für falsche Entscheidungen
   a) in Mißverständnissen über die Ziele, die Sie zu erreichen versuchten?
   b) bei einer Fehleinschätzung der Schwierigkeiten einer Situation?
   c) bei einer Überschätzung der Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiter?
   d) bei einer Unterschätzung Ihrer Fähigkeiten?
   e) in der Unterlassung, neue Entwicklungen bei der Entscheidung zu berücksichtigen?

Planung

1. Überprüfen Sie von Zeit zu Zeit die Ziele, damit Ihre Planung auf den neuesten Stand gebracht werden kann?
2. Ziehen Sie die geistigen Kapazitäten Ihrer Mitarbeiter mit in den Planungsprozeß ein, und erlauben Sie ihnen, daran teilzunehmen?
3. Profitieren Sie von einer "Formalisierung" des Planungsprozesses, d.h. reservieren Sie bestimmte Zeiten für Planungsaktivitäten?
4. Gebrauchen Sie die grundlegenden "Werkzeuge" der Planung, Kalender? Kugelschreiber? Papier? Karten? graphische Darstellungen? entsprechende Aufzeichnungen aus der Vergangenheit? usw.
5. Ist Ihre Planung so flexibel, daß Veränderungen ohne weiteres berücksichtigt werden können? z.B. kürzere Termine?
6. Können Sie Ihre Planungsmethoden auch anderen erklären?
7. Sind Sie an der Weiterentwicklung Ihrer Mitarbeiter interessiert, damit sie Ihnen helfen können, die Ihnen am meisten am Herzen liegenden Pläne zu verwirklichen?
8. Planen Sie Aktivitäten von Mitarbeitern, die diese eigentlich selbst durchführen müßten?
9. Haben irgendwelche Mitarbeiter Planungsfunktionen, die im Grunde genommen zu Ihren Aufgaben gehören?
10. Holen Sie bei Ihrem Vorgesetzten die notwendigen Informationen ein, damit Ihre Planung auch die langfristigen Gesichtspunkte berücksichtigen?

11. Diskutieren Sie Ihre Planungsaktivitäten mit Ihrem Vorgesetzten und bringen Sie dabei alles zur Sprache, von den Zielen bis zu den Methoden und der Bewertung der Ergebnisse?

Überprüfung der Anweisungen

1. Bevor Sie die Anweisungen geben:
   a) Sind Sie sich über das Ergebnis im klaren, das Sie erreichen wollen?
   b) Überdenken Sie alle Schritte, die zur Erreichung des Zieles beitragen sollen?
   c) Entscheiden Sie über die richtigen Leute, die die Aufgabe durchführen sollen?
   d) Tragen Sie dazu bei, daß ihnen alle notwendigen Hilfsmittel zur Verfügung stehen?
2. Wenn Sie die Anweisung oder Instruktion geben:
   a) Passen Sie die Art der Anweisung der jeweiligen Person an: direkte Anweisungen für Anfänger, "ergebnisorientierte" für erfahrene Mitarbeiter usw.?
   b) Geben Sie, wo immer es angebracht erscheint, zusätzliche Informationsquellen an (Daten, Referenzunterlagen), die sie für die Durchführung der Aufgabe benötigen?
   c) Enthält die Instruktion für die betreffende Person eine Herausforderung, die sie zu maximalen Leistungen motiviert?
   d) Stellen Sie, wenn notwendig, schriftliche Instruktionen oder andere unterstützende Unterlagen zur Verfügung?
3. Bei der Festlegung der Ziele für die einzelnen Mitarbeiter:
   a) Lassen Sie sie zu einer Diskussion über die Relevanz und Bedeutung der Ziele zusammenkommen?
   b) Geben Sie den Mitarbeitern mit viel Initiative genügend Spielraum?
   c) Bieten Sie den weniger aktiven Ihre Hilfe an?
4. Zwecks besserer Teamarbeit:
   a) Geben Sie Ihrer Gruppe, wenn möglich, Gelegenheit, in die Planungsabläufe einzugreifen?
   b) Behalten Sie die Gruppenziele im Auge?

Problemlösung

1. Halten Sie nach Problemen Ausschau, die im Zusammenhang damit entstehen, daß
   a) Pläne sich nicht erfüllen?
   b) unerwartete Entwicklungen eintreten?
   c) sich unerwartetes Verhalten auf der Seite Ihrer Mitarbeiter ergibt?
2. Stimmen Sie damit überein, daß im allgemeinen in jedem Problem der Schlüssel für seine Lösung steckt?
3. Wenn Sie sich mit einem Problem konfrontiert sehen, bestimmen Sie automatisch
   a) die relevanten Faktoren?

b) die Leute, die bei der Problemlösung helfen können?
c) einen logischen und systematischen Lösungsweg?

4. Motivieren Sie die Problem-Lösungs-Aktivitäten Ihrer Mitarbeiter, indem Sie ihnen die Begeisterung und die Herausforderung, die bei jedem schwierigen Problem auftreten, übermitteln?
5. Für den Fall, daß Sie ein "Neuling" auf dem Gebiet der kreativen Problemlösung sind, überprüfen Sie und wägen Sie alle Voraussetzungen ab, die Sie sowohl für das allgemeine Verständnis als auch für die mögliche Lösung des Problems haben müssen?

Die Beurteilung der Führungstechnik

Richtig/Falsch

1. Ich habe den richtigen Weg gefunden, um meine Mitarbeiter zur Zusammenarbeit zwecks Erreichung der Ziele zu motivieren.
2. Keiner meiner Mitarbeiter zögert, mir seine Arbeitsprobleme vorzutragen.
3. Wenn Not am Mann ist, arbeiten meine Mitarbeiter, ohne sich zu beklagen, "volle Kraft voraus".
4. Wenn ich einmal nicht persönlich die Aufsicht führen kann, arbeiten meine Mitarbeiter wie gewöhnlich weiter.
5. Meine Erfolge basieren darauf, daß ich meinen Mitarbeitern dabei helfe, ihre Leistungen zu verbessern.
6. Bei mir gab es noch keine gerechtfertigten Klagen, daß ich jemand vorgezogen hätte.
7. Gewöhnlich bereitet es mir keine Mühe, meine Leute so weit zu bringen, daß sie Veränderungen akzeptieren, selbst wenn damit größere Anpassungen verbunden sind.
8. Im Falle von Diskussionen und Kontroversen mit anderen Abteilungen stelle ich mich hinter meine Mitarbeiter, wenn diese im Recht sind.
9. Es bereitet mir im allgemeinen keine Mühe, daß sich meine Mitarbeiter nach mir richten.
10. Ich spreche meinen Mitarbeitern oft Mut zu.
11. Meine Mitarbeiter können Kritik vertragen und zeigen darauf eine konstruktive Reaktion.
12. Mir bereitet es keine Schwierigkeiten, freiwillige Helfer zu bekommen.
13. Ich bemühe mich immer, alle Aufgaben fair und gleichmäßig zu verteilen.
14. Meine Mitarbeiter wissen, daß sie sich bei jeder Gelegenheit auf meine Hilfe verlassen können.
15. Ich bin stolz auf meine Mannschaft und zeige dies auch nach außen.

Bewertung: Geben Sie sich für jede, unter der Rubrik "richtig" beantworteten Frage 10 Punkte und bewerten Sie sich dann anhand der folgenden Wertskala:

130 - 150 Punkte:	Sie sind eine hervorragende Führungspersönlichkeit, eine Kombination zwischen Salomon und Cäsar.
100 - 120 Punkte:	Sie sind eine gute Führungskraft.
unter 100 Punkte:	Sie sind sich Ihrer Führungsqualitäten nicht sicher, und das drückt sich dadurch aus, daß Sie sich über Ihre Arbeit Kopfzerbrechen machen.

ANHANG VII

VERHANDLUNGS- UND KONFERENZTECHNIK (288)

Themenübersicht des Vorkurses

0 Wie wir lehren und lernen
- Selbststudium und Schnellesemethode
1 Der Sinn einer systematischen Technik des Verhandelns und der Gesprächsführung
2 Die Konferenzleitungsmethode
3 Vorbereitung einer Konferenz
(Zielsetzung, Sachvorbereitung, Dokumentation, Teilnehmerauslese, Ort, Zeitpunkt, Dauer, Einladung, äußerer Rahmen, Protokollführung)
4 Leitung von Versammlungen
5 Leitung von Konferenzen
6 Verhalten der Diskussionsteilnehmer
7 Das Drum und Dran einer Konferenz
8 Gruppenarbeiten und Übungen
(Zweck, Rolle des Diskussionsleiters, Fragetechnik, Behandlung der Antworten)
9 Organisatorisches

LITERATURVERZEICHNIS

ACKER, H. B., Organisationsanalyse, Baden-Baden 1963.

ANGEHRN, O., System des Marketing, Bern 1973.

ACKERMANN, D., Zur Bedeutung der Konzentrationstendenzen für die kleinen Hotelunternehmen, Diss. Bern 1972.

ATTESLANDER, P., Konflikt und Kooperation im Industriebetrieb, Köln und Opladen 1959.

ATTESLANDER, P., Der Mann am Steuer, Beitrag zur Führerrolle im Industriebetrieb, in: Industrielle Organisation, Nr. 1, 1968.

BINDLINGSMAIER, J., Begriff und Formen der Kooperation im Handel, in: Absatzpolitik und Distribution, Wiesbaden 1967.

BORNEMANN, E., Sozialpsychologische Probleme der Führung, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Heft 1, Köln 1962.

BOSSART, J., Die Finanzierung von Kurorteinrichtungen, Vortrag gehalten anläßlich des Aus- und Weiterbildungskurses für Kur- und Verkehrsdirektoren (VSKVD), Bern 1972.

DEURINCK, D., Management-Forschung und Management-Schulung in Europa, in: Betriebswirtschaftliche Probleme, Zürich, Bd. III, 1966.

DICKAU, J., Moderne pädagogische Lehrmethoden, Vortrag gehalten anläßlich des Internationalen Seminars für Fremdenverkehr Luzern (Schweiz) am 26. 11. 1973.

DRUCKER, P., Die Praxis des Management, München und Zürich 1970.

ENGEL, P. / RIEDMANN, P., Die neuen Managementtechniken in Fällen, München 1971.

FINGERHUTH, C., Planung im Berggebiet, Separatdruck aus dem "werk", Heft 9, September 1972, Winterthur.

GABLER'S Wirtschaftslexikon, Wiesbaden 1965.

GEIGANT, F., Die Standorte des Fremdenverkehrs, München 1962.

Geschäftsberichte der Schweizerischen Verkehrszentrale (SVZ), 1972 und 1973.

HERTZ-EICHENRODE, A., Die Aufbauorganisation des Konzerns, in: Handbuch des Konzernmanagement, München 1962.

HILL, W., Marketing I und II, Bern 1973.

HOELLIGE, A., Prinzipien und Systematik der Unternehmerbildung, in: Betriebswirtschaftliche Probleme, Nr. 3, 1966.

HÜTTNER, M., Grundzüge der Marktforschung, Wiesbaden 1965.

HUNZIKER, W., Konzentrationstendenzen im Tourismus, Vortrag im Rahmen des 3. Europäischen Seminars für Tourismus in Bad Gastein 1970, in: Hotel, Gasthof, Pension, Nr. 9, Wien 1970.

HUNZIKER, W., Betriebswirtschaftslehre des Fremdenverkehrs, Bd. I, in: Schriftenreihe des Seminars für Fremdenverkehr und Verkehrspolitik an der Hochschule St. Gallen, Nr. 18, Bern 1959.

International Travel Statistics der International Union Official Travel Organisation UIOOT.

JOHNSON, R.A./KAST, F.E. / ROSENZWEIG, J.E., The Theory and Management of Systems, New York 1967.

KÄFER, P.L., Die Schweiz in der europäischen Zahlungsunion und im europäischen Währungsabkommen (1950 - 1964), Diss. Zürich 1967.

KAPP, W.K., Sozialkosten, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Bd. 9, Stuttgart/Tübingen/Göttingen 1956

KAZMIER, L., Einführung in die Grundsätze des Management, München 1971.

KELLER, F., Die internationale touristische Marktlage im Spiegel von Zahlen, Daten, Fakten, in: Hotel-Revue, Nr. 44 vom 31.10.1968.

KNEBEL, H.J., Soziologische Strukturwandlungen im modernen Tourismus, Stuttgart 1960.

KNESCHAUREK, F., Die Handelsunternehmer vor den Strukturwandlungen einer wachsenden Wirtschaft, in: Die Unternehmung, Nr. 1, Bern 1968

KOBERSTEIN, G., Unternehmenszusammenschlüsse, Essen 1955.

KOLMS, H., Finanzwissenschaft II, Erwerbseinkünfte, Gebühren und Beiträge, allgemeine Steuerlehre, Berlin 1966.

KOSIOL, E., Die Behandlung praktischer Fälle im betriebswirtschaftlichen Hochschulunterricht, Berlin 1957.

KOTLER, P.H., Marketing-Management-Analysis, Planning, Control, Englewood Cliffs (N.J.) 1967.

KRAPF, K., Fremdenverkehrspolitik in schweizerischer Sicht, in: Zeitschrift für Fremdenverkehr, Nr. 1, Bern 1961.

KRAPF, K., Kurzer Abriß der Geschichte des Fremdenverkehrs, in: Beiträge zur Fremdenverkehrslehre und Fremdenverkehrsgeschichte, Nr. 15 der Publikationen des Schweizerischen Fremdenverkehrsverbandes, Bern 1941, S. 69 ff.

KRIPPENDORF, J., Gedanken zu aktuellen Problemen des Fremdenverkehrs und des Gastgewerbes am Beispiel der Schweiz, Bern 1967.

KRIPPENDORF, J., Management-Gap in der schweizerischen Fremdenverkehrswirtschaft, in: Hotelrevue, Nr. 38 vom 18.9.1969.

KRIPPENDORF, J., Marketing im Fremdenverkehr, Bern und Frankfurt a.M. 1971.

KRIPPENDORF, J., Zur Frage einer Ausbildungskonzeption des Verbandes Schweizerischer Kur- und Verkehrsdirektoren (VSKVD), unveröffentlichtes Manuskript.

Konzept der Ausbildungskommission des Verbandes Schweizerischer Kur- und Verkehrsdirektoren (VSKVD), unveröffentlichtes Manuskript, April 1972.

KÜHLER, P., Führen und Delegieren in Hotellerie und Gastgewerbe, Bern 1970.

Kurortpolitische Gesamtkonzeption Arosa, Gutachten des Schweizerischen Fremdenverkehrsverbandes, Bern 1970.

LESOURNE, J., Führung im Handel, gdi-Topics, Nr. 3, Rüschlikon 1970.

LINNERT, P., Die neuen Techniken des Marketing, München 1970.

MARK, G., Einige Bemerkungen zur Investition, in: Schweizerische Zeitschrift für Volkswirtschaft und Statistik, 94. Jg., 1958.

MASLOW, A.H., Motivation and Personality, New York 1954.

MINCER, J., On-the-job-training: Costs, returns and implications, in: Journal of Political Economy, Vol. 70, 1962.

MÜLLER, W., Absatzlehre (Vorlesungsmanuskript), Bern 1969 und 1971.

MÜLLER, W., Aktuelle Fragen der Absatzlehre, in: Die Unternehmung, Nr. 1, Bern 1962.

MÜLLER, W., Entscheidungstheorie (Vorlesungsmanuskript), Bern 1968.

MÜLLER, W., Grundsätze einer Lehre von der Unternehmenspolitik, Separatdruck aus: Die Unternehmung, Nr. 1, Bern 1967.

MÜLLER, W., Organisationslehre (Vorlesungsmanuskript), Bern 1970.

Perimeterverordnung des Kantons Graubünden vom 27.11.1930, Art. 1 in: Bündner Rechtsbuch 1957.

Richtlinien zur Orts-, Regional- und Landesplanung, herausgegeben vom Institut für Orts-, Regional- und Landesplanung an der ETH Zürich, Blatt 511 501/1966.

RISCH, P., Neue Absatzwege für das touristische Angebot? in: Geschäftsbericht des Forschungsinstitutes für Fremdenverkehr an der Universität Bern, Bern 1968.

RISCH, P., Rückblick und Ausblick im schweizerischen Fremdenverkehr, Wirtschafts- und Finanzbulletin der Kantonalbank von Bern, Nr. 12, Bern 1966.

SAUER, M., Planungsfibel für Manager, München 1972.

SIEGWART, H., Zwang und Problematik der Konzentration in der Industrie, in: Die Unternehmung, Nr. 2, Bern 1969.

SCHÄR, U., Währungschaos als Schwarzer Peter für den Schweizer Tourismus?, in: Wintersport, Zürich, Ausg. III vom 23.11.1973.

SCHMIDHAUSER, H.P., Marktforschung im Fremdenverkehr, Bern 1962.

SCHMIDHAUSER, H.P., Informationsbeschaffung als Grundlage von Marketingentscheiden (Marktforschung), unveröffentlichter Vortrag gehalten am Aus- und Weiterbildungskurs für Kur- und Verkehrsdirektoren, Bern 1972.

SCHÖNFELD, H.M., Grundsätze der Gestaltung von Ausbildungsprogrammen, in: TED-Journal, Rüschlikon, Nr. 3, 1971.

SCHWENTER, J., Finanzwirtschaft der Unternehmung, Vorlesungstext über Allgemeines und Methoden der Unternehmungsfinanzierung, Bern 1967.

Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit (SGH), Zürich, 4. Jahresbericht 1971.

Statistische Jahrbücher der Schweiz.

STRASSER, H., Zielbildung und Steuerung der Unternehmung, Wiesbaden 1966.

STOQDILL, R.M., Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature, in: Journal of Psychology, Vol. 25, Jan. 1948.

TEUSCHER, H., Organisation und Arbeitsteilung im Schweizerischen Fremdenverkehr (Fremdenverkehrspolitik), unveröffentlicht, Vortrag gehalten anläßlich des Aus- und Weiterbildungskurses für Kur- und Verkehrsdirektoren (VSKVD), Bern 1972.

THEUS, R., Planung und Finanzierung der Infrastruktur in Fremdenverkehrsorten, Chur 1970.

TITZHOFF, R., Die Stellung der Schweiz im Welttourismus, in: Hotel-Revue, Nr. 35 vom 28.8.1969.

TOFFLER, A., Der Zukunftsschock, Bern-München-Wien 1971.

TODT, H., Möglichkeiten einer gezielten touristischen Werbung Hessens in den Niederlanden, Nr. 17 in der Reihe B der Veröffentlichungen des Institutes für Fremdenverkehrswissenschaft an der Johann-Wolfgang-Goethe-Universität in Frankfurt a.M., Frankfurt a.M. 1969.

Tourisme International et Politique du Tourisme dans les Pays de L'OCDE.

URIS, A., Die persönliche Arbeitsgestaltung des Chefs, München 1969.

URIS, A., Moderne Führungstechniken des Chefs, München 1971.

WALTERSPIEL, G., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre des Hotels, Wiesbaden 1969.

WIRZ, H., Planen und Entscheiden im Kur- und Verkehrsverein, unveröffentlicht, Vortrag anläßlich des Aus- und Weiterbildungskurses für Kur- und Verkehrsdirektoren (VSKVD), Bern 1972.

ZÜND, R., Zur Entwicklung des Fremdenverkehrs der Schweiz im allgemeinen wirtschaftlichen Wachstum, Diss. St. Gallen, Winterthur 1969.

QUELLENVERZEICHNIS

(1) H.M. Schönfeld, Grundsätze der Gestaltung von Ausbildungsprogrammen, in: TED-Journal, Rüschlikon, Nr. 3-5, S. 22.

(2) Vgl. A. Toffler, Der Zukunftsschock, Bern-München-Wien 1971, S. 28 ff.

(3) Vgl. H.M. Schönfeldt, a.a.O., S. 12.

(4) H.M. Schönfeldt, a.a.O., S. 13.

(5) J. Mincer, On-the-job-training: costs, returns, and implications, in: Journal of Political Economy, vol. 70 (1962), S. 50 ff., zitiert bei: H.M. Schönfeldt, a.a.O., S. 13.

(6) D. Deurinck, Management-Forschung und Management-Schulung in Europa, in: Betriebswirtschaftliche Probleme, Zürich, Band III, 1966.

(7) J. Krippendorf, Management-Gap in der schweizerischen Fremdenverkehrswirtschaft, in: Hotelrevue, Nr. 38 vom 18.9.1969.

(8) W. Müller, Entscheidungstheorie, Vorlesungsskriptum, Bern 1968, S. 3.

(9) Zu den geschichtlichen Ausführungen vgl. K. Krapf, Kurzer Abriß der Geschichte des Fremdenverkehrs, in: Beiträge zur Fremdenverkehrslehre und Fremdenverkehrsgeschichte, Nr. 15 der Publikationen des Schweizerischen Fremdenverkehrsverbandes, Bern 1941, S. 69 ff.

(10) J. Krippendorf, Gedanken zu aktuellen Problemen des Fremdenverkehrs und des Gastgewerbes am Beispiel der Schweiz, Bern 1967, S. 25.

(11) Vgl. 32. Geschäftsbericht der Schweizerischen Verkehrszentrale vom 1.1. - 31.12.1972, S. 15.

(12) Vgl. dazu P. Risch, Rückblick und Ausblick im schweizerischen Fremdenverkehr, Wirtschafts- und Finanzbulletin der Kantonalbank von Bern, Nr. 12, Bern 1966, S. 2 f.

(13) Tourisme International et Politique du Tourisme dans les Pays de l'OCDE 1973.

(14) 32. Geschäftsbericht der Schweizerischen Verkehrszentrale vom 1.1. - 31.12.1972, S. 15.

(15) ebenda.

(16) 33. Geschäftsbericht der Schweizerischen Verkehrszentrale vom 1.1. - 31.12.1973, S. 7.

(17) F. Kneschaurek, Der schweizerische Konjunkturverlauf, S. 19, o.O., o.J., zitiert bei: P.L. Käfer, Die Schweiz in der europäischen

Zahlungsunion und im europäischen Währungsabkommen (1950 - 1964), Diss. Zürich 1967, S. 18.

(18) Vgl. U. Schär, Währungschaos als Schwarzer Peter für den Schweizer Tourismus?, in: Wintersport, Zürich, Ausg. III vom 23.11. 1973, S. 1.

(19) 7. Jahresbericht der Schweizerischen Gesellschaft für Hotelkredit, 1973, S. 10.

(20) Vgl. Tourisme International et Politique du Tourisme das dans les Pays de l'OECD, 1973, S. 59.

(21) D. Ackermann, Zur Bedeutung der Konzentrationstendenzen für die kleinen Hotelunternehmen, Diss. Bern 1972, S. 22.

(22) W. Hunziker, Konzentrationstendenzen im Tourismus, Vortrag im Rahmen des dritten Europäischen Seminars für Tourismus in Badgastein 1970, in: Hotel, Gasthof, Pension, Nr. 9, Wien 1970, S. 6.

(23) P. Risch, Neue Absatzwege für das touristische Angebot? in: Geschäftsbericht des Forschungsinstitutes für Fremdenverkehr an der Universität Bern, Bern 1968, S. 18.

(24) Eine ausführliche Zusammenstellung von Konzentrationstendenzen auf nationaler und internationaler Ebene findet sich bei D. Ackermann, a.a.O., S. 41 ff.

(25) 7. Jahresbericht der Schweizerischen Gesellschaft für Hotelkredit, 1973, S. 8.

(26) J. Krippendorf, Zur Frage einer Ausbildungskonzeption des Verbandes Schweizerischer Kur- und Verkehrsdirektoren (VSVD), unveröffentlichtes Manuskript, o.J.

(27) H.M. Schönfeldt, a.a.O., S. 16.

(28) ebenda.

(29) ebenda.

(30) Vgl. Konzept der Ausbildungskommission des Verbandes Schweizerischer Kur- und Verkehrsdirektoren (VSKVD), April 1972, S. 2.

(31) Vgl. W. Müller, Entscheidungstheorie, Vorlesungsmanuskript, Bern 1968, S. 1 f.

(32) Vgl. H.M. Schönfeldt, Zitat S. 33 "Dabei soll die Stoffauswahl nicht nur auf die kurzfristige Beseitigung von Leistungsmängeln ausgerichtet sein, da auf diesem Wege keine andauernde Verbesserung des Leistungsniveaus erzielt werden kann".

(33) Vgl. Dr. Gablers Wirtschaftslexikon, Wiesbaden 1965,

(34) L. Kazmier, Einführung in die Grundsätze des Management, München 1971, S. 16 und 36.

(35) L. Kazmier, a.a.O., S. 19.

(36) Vgl. W. Müller, Organisationslehre, Vorlesungsskriptum, Bern 1970, S. 22.

(37) Kazmier, setzt die administrative Funktion gleich Management, vgl. L. Kazmier, a.a.O., S. 19.

(38) H. Fayol, zitiert bei: W. Müller, a.a.O., S. 22.

(39) W. Müller, a.a.O., S. 19.

(40) Vgl. W. Müller, a.a.O., S. 26.

(41) Vgl. L. Kazmier, a.a.O., S. 22.

(42) Eine rasche Entwicklung fand erst in den letzten 20 Jahren statt.

(43) L. Kazmier, a.a.O., S. 347, sowie zu dem folgenden ders., a.a. O., S. 347 ff.

(44) Vgl. Abbildung bei L. Kazmier, a.a.O., S. 37.

(45) Vgl. Gabler Lexikon, Wiesbaden 1967.

(46) H. Strasser, Zielbildung und Steuerung der Unternehmung, Wiesbaden 1966, S. 14.

(47) P. Engel und W. Riedmann, Die neuen Managementtechniken in Fällen, München 1971, S. 77.

(48) P. Kühler, Führen und Delegieren in Hotellerie und Gastgewerbe, Bern 1970, S. 23.

(49) W. Müller, Entscheidungstheorie, Vorlesungsmanuskript, Bern 1968, S. 5.

(50) W. Müller, Absatzlehre I, Vorlesungsmanuskript, Bern 1971, S.12.

(51) G. Koberstein, Unternehmenszusammenschlüsse, Essen 1955.

(52) Zu den Ausführungen über Konzernorganisation vgl. A. Hertz-Eichenrode, Die Aufbauorganisation des Konzerns, in: Handbuch des Konzernmanagement, München 1972, S. 249 ff.

(53) A. Hertz-Eichenrode, a.a.O., S. 252.

(54) ebenda.

(55) ebenda.

(56) A. Hertz-Eichenrode, a.a.O., S. 252.

(57) ebenda, S. 253.

(58) ebenda, S. 253.

(59) L. Kazmier, a.a.O., S. 53.

(60) ebenda, S. 77.

(61) ebenda, S. 82 f.

(62) M. Sauer, Planungsfibel für Manager, München 1972, S. 11.

(63) Zu diesen Ausführungen vgl.: M. Sauer, a.a.O., S. 11 ff.

(64) ebenda, S. 10.

(65) L. Kazmier, a.a.O., S. 59.

(66) W. Müller, Grundsätze einer Lehre von der Unternehmenspolitik, S. 5, Separatdruck aus: Die Unternehmung, Nr. 1, Bern 1965.

(67) M. Sauer, a.a.O., S. 22 f.

(68) Vgl. hierzu und zum folgenden: M. Sauer, a.a.O., S. 35 f.

(69) L. Kazmier, a.a.O., S. 83.

(70) Jacques Lesourne, gdi-topics-Führung im Handel, 3/70.

(71) ebenda.

(72) H. Wirz, Planen und Entscheiden im Kur- und Verkehrsverein, unveröffentlichter Vortrag, Bern 1972.

(73) Zum folgenden vgl. W. Müller, Entscheidungstheorie, Vorlesungsskriptum, Bern 1968.

(74) W. Müller, a.a.O., S. 1

(75) ebenda.

(76) W. Müller, a.a.O., S. 2.

(77) ebenda, S. 3.

(78) Vgl. dazu W. Müller, a.a.O., S. 7 - 18.

(79) W. Müller, Entscheidungstheorie, Vorlesungsskriptum, Bern 1968, S. 13 ff.

(80) P.H. Kotler, Marketing-Management-Analysis, Planning, Control, Englewood Cliffs (N.J.) 1967, S. 6

(81) Schweizerische Gesellschaft für Hotelkredit, Zürich, 7. Jahresbericht 1973, S. 8.

(82) Zu den folgenden Ausführungen sowie zu den spezifischen Fremdenverkehrsmarketing-Fragen vgl. J. Krippendorf, Marketing im Fremdenverkehr, Bern und Frankfurt/M., 1971, S. 12 ff.

(83) J. Krippendorf, a.a.O., S. 14.

(84) ebenda, S. 15 f.

(85) G. Walterspiel, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre des Hotels, Wiesbaden 1969, S. 131, zitiert bei: J. Krippendorf, a.a.O., S. 15.

(86) J. Krippendorf, a.a.O., S. 16.

(87) F. Geigant, Die Standorte des Fremdenverkehrs, München 1962, S. 134, zitiert bei: J. Krippendorf, a.a.O., S. 16.

(88) J. Krippendorf, a.a.O., S. 17.

(89) J. Krippendorf, a.a.O., S. 18.

(90) ebenda, S. 19.

(91) F. Geigant, a.a.O., S. 99, zitiert bei: J. Krippendorf, a.a.O., S. 19.

(92) J. Krippendorf, a.a.O., S. 21.

(93) ebenda, S. 22.

(94) H.J. Knebel, Soziologische Strukturwandlungen im modernen Tourismus, Stuttgart 1960, zitiert bei: J. Krippendorf, a.a.O., S. 24.

(95) J. Krippendorf, a.a.O., S. 27.

(96) J. Krippendorf, a.a.O., S. 28 f.

(97) Die Unterscheidung der Betriebswirtschaftslehre zwischen Betrieb und Unternehmung ist in unserem Zusammenhang irrelevant.

(98) J. Krippendorf, a.a.O., S. 35.

(99) J. Krippendorf, a.a.O., S. 37.

(100) ebenda, S. 38.

(101) K. Krapf, Fremdenverkehrspolitik in schweizerischer Sicht, in: Zeitschrift für Fremdenverkehr, Nr. 1, Bern 1961, S. 8 zitiert bei: J. Krippendorf, a.a.O., S. 38.

(102) J. Krippendorf, Marketing im Fremdenverkehr, Vortrag anläßlich des Aus- und Weiterbildungskurses des Verbandes Schweizerischer Kur- und Verkehrsdirektoren, Bern 1972.

(103) J. Krippendorf, a.a.O., S. 39.

(104) Vgl. Kapitel I, 3.3.

(105) J. Krippendorf, a.a.O., S. 41.

(106) ebenda, S. 45.

(107) J. Krippendorf, a.a.O., S. 43.

(108) ebenda.

(109) J. Krippendorf, a.a.O., S. 48.

(110) ebenda, S. 50.

(111) J. Krippendorf, a.a.O., S. 51.

(112) J. Bindlingsmaier, Begriff und Formen der Kooperation im Handel, in: Absatzpolitik und Distribution, Wiesbaden 1967, S. 335, zitiert bei: J. Krippendorf, a.a.O., S. 51.

(113) J. Krippendorf, a.a.O., S. 89.

(114) ebenda, S. 92.

(115) J. Krippendorf, a.a.O., S. 94 f.

(116) ebenda, S. 94 f.

(117) ebenda, S. 96.

(118) W. Hill, Marketing I, Bern 1973, S. 42 f.

(119) J. Krippendorf, a.a.O., S. 52 f.

(120) ebenda.

(121) Vgl. J. Krippendorf, Können Kurorte Ziele haben?, Vortrag gehalten anläßlich des Aus- und Weiterbildungskurses VSKVD, Bern 1972.

(122) O. Angehrn, System des Marketing, Bern 1973, S. 237.

(123) ebenda, S. 238.

(124) ebenda, S. 238.

(125) Zu den Ausführungen unter diesem Punkt vgl. J. Krippendorf, a.a.O., S. 55-83.

(126) ebenda, S. 55.

(127) H.P. Schmidhauser, Informationsbeschaffung als Grundlage von Marketingentscheiden (Marktforschung), Referat gehalten am 29. 11.1972 anläßlich des Aus- und Weiterbildungskurses für Kur- und Verkehrsdirektoren (VSKVD), Vortragsmanuskript.

(128) J. Krippendorf, a.a.O., S. 56.

(129) ebenda, S. 56.

(130) P. Drucker, Die Praxis des Managements, München/Zürich 1970, S. 42.

(131) J. Krippendorf, a.a.O., S. 58.

(132) J. Krippendorf, a.a.O., S. 59.

(133) ebenda, S. 60.

(134) J. Krippendorf, a.a.O., S. 71.

(135) H.P. Schmidhauser, Marktforschung im Fremdenverkehr, Bern 1962, S. 78 ff.

(136) Das letzte Kriterium wurde von Krippendorf hinzugefügt, a.a.O., S. 72.

(137) P.H. Kotler, Marketing Management - Analysis, Planning, Control, Englewood Cliffs (N.J.) 1967, S. 45, zitiert bei: J. Krippendorf, a.a.O., S. 72.

(138) J. Krippendorf, a.a.O., S. 75.

(139) J. Krippendorf, a.a.O., S. 77.

(140) Dr. Gablers Wirtschaftslexikon, 7. Auflage, Wiesbaden 1967, zitiert bei: J. Krippendorf, a.a.O., S. 77.

(141) H. Siegwart, Zwang und Problematik der Konzentration in der Industrie, in: Die Unternehmung, Nr. 2, Bern 1969, S. 81, zitiert bei: J. Krippendorf, a.a.O., S. 78 f.

(142) Vgl. Kapitel II, 1.2 Exkurs über mögliche Rechtsformen der Fremdenverkehrsorganisationen.

(143) J. Krippendorf, a.a.O., S. 81.

(144) W. Müller, Absatzlehre, Bern 1969, S. 17.

(145) W. Müller, a.a.O., S. 58.

(146) W. Müller, Absatzlehre I, Vorlesungsskriptum, Bern 1971, S. 61, vgl. auch: O. Angehrn, Systeme des Marketing, Bern 1973, S. 240.

(147) W. Müller, Absatzlehre I, a.a.O., S. 61.

(148) J. Krippendorf, a.a.O., S. 102.

(149) Heuristische Entscheidungsregeln beinhalten ein schrittweises Vorgehen bei der Entscheidfindung, vgl. W. Müller, Absatzlehre I, a.a.O., S. 91.

(150) ebenda.

(151) J. Krippendorf, a.a.O., S. 108.

(152) H.P. Schmidhauser, Marktforschung im Fremdenverkehr, Bern 1962, S. 32.

(153) H.P. Schmidhauser, Informationsbeschaffung als Grundlage von Marketingentscheiden (Marktforschung), Referat, gehalten anläßlich des Aus- und Weiterbildungskurses des Verbandes Schweizer Kur- und Verkehrsdirektoren (VSKVD) am 29.11.1972 in Bern.

(154) H.P. Schmidhauser, a.a.O., o.S.

(155) Eine eingehende Darstellung hierzu findet sich z.B. bei M. Hüttner, Grundzüge der Marktforschung, Wiesbaden 1965.

(156) J. Krippendorf, a.a.O., S. 111.

(157) Darstellungen hierzu finden sich bei M. Hüttner, a.a.O., sowie P.H. Schmidhauser, Marktforschung im Fremdenverkehr, Bern 1962.

(158) H.P. Schmidhauser, Informationsbeschaffung ..., a.a.O., o.S.

(159) H.P. Schmidhauser, a.a.O., o.S.

(160) H.P. Schmidhauser, a.a.O., o.S.

(161) Zu den folgenden Ausführungen über die Marketing-Instrumente im Tourismus vgl. insbesondere: J. Krippendorf, a.a.O., S. 113ff.

(162) W. Müller, Aktuelle Fragen der Absatzlehre, in: Die Unternehmung, Nr. 1, Bern 1962, S. 13, zitiert bei: J. Krippendorf, a.a.O., S. 113.

(163) J. Krippendorf, a.a.O., S. 113 f.

(164) J. Krippendorf, a.a.O., S. 114.

(165) ebenda, S. 115.

(166) C. Fingerhuth, Planung im Berggebiet, Separatdruck aus dem "werk", Heft 9, Sept. 1972, Winterthur, S. 518.

(167) J. Krippendorf, a.a.O., S.116 f.

(168) J. Krippendorf, a.a.O., S. 117.

(169) J. Krippendorf, a.a.O., S. 118.

(170) W. Müller, a.a.O., S. 29.

(171) J. Krippendorf, a.a.O., S. 123 f.

(172) J. Krippendorf, a.a.O., S. 124.

(173) ebenda, S. 125.

(174) Vgl. W. Müller, a.a.O., S. 31 und J. Krippendorf, a.a.O., S. 126 f.

(175) Müller definiert den Absatzweg als die Kette wirtschaftlich selbständiger Unternehmungen, über welche ein Produzent des Aktors durch Kauf und Verkauf seinem letzten Abnehmer zugeführt wird. Vgl. W. Müller, a.a.O., S. 33.

(176) J. Krippendorf, a.a.O., S. 129.

(177) ebenda, S. 130.

(178) ebenda, S. 131.

(179) ebenda, S. 129.

(180) ebenda, S. 132 f.

(181) W. Müller, a.a.O., S. 46.

(182) ebenda, S. 51.

(183) H. Todt, Möglichkeiten einer gezielten touristischen Werbung Hessens in den Niederlanden, Nr. 17 in der Reihe B der Veröffentlichungen des Institutes für Fremdenverkehrswissenschaft an der Johann Wolfgang-Goethe-Universität in Frankfurt, Frankfurt/Main 1969, S. 41 f. Zitiert bei: J. Krippendorf, a.a.O., S. 149.

(184) W. Müller, a.a.O., S. 55.

(185) Vgl. P. Linnert, Die neuen Techniken des Marketing, München 1970, S. 382.

(186) ebenda, S. 382.

(187) P. Linnert, a.a.O., S. 384.

(188) ebenda, S. 377 f.

(189) ebenda, S. 373.

(190) W. Müller, a.a.O., S. 53.

(191) W. Hill, Marketing II, Bern 1973, S. 296.

(192) Die folgenden Ausführungen basieren auf: H. Teuscher, Organisation und Arbeitsteilung im schweizerischen Fremdenverkehr (Fremdenverkehrspolitik), unveröffentlicht, Vortrag gehalten anläßlich des Aus- und Weiterbildungskurses der Kur- und Verkehrsdirektoren (VSKVD), Bern 1972.

(193) H. Teuscher, a.a.O.

(194) Mit freundlicher Genehmigung übernommen von H. Teuscher, a.a.O.

(195) ebenda.

(196) Mit freundlicher Genehmigung übernommen von H. Teuscher, a.a.O.

(197) Mit freundlicher Genehmigung übernommen von H. Teuscher, a.a.O.

(198) Vgl. Dr. Gablers Wirtschaftslexikon, Band I, Wiesbaden 1967.

(199) R. Theus, Planung und Finanzierung der Infrastruktur in Fremdenverkehrsorten, Chur 1970, S. 7.

(200) R. Theus, Planung und Finanzierung der Infrastruktur in Fremdenverkehrsorten, Chur 1970, S. 7 f.

(201) Zu den folgenden Ausführungen vgl. R. Theus, a.a.O., S. 8 ff.

(202) Zu den folgenden Ausführungen vgl. R. Theus, a.a.O., S. 8 ff.

(203) Vgl. Richtlinien zur Orts-, Regional- und Landesplanung, herausgegeben vom Institut für Orts-, Regional- und Landesplanung an der ETH Zürich, Blatt 511, 501/1966, zitiert bei: R. Theus, a.a.O., S. 175 (Hervorhebungen durch den Verfasser).

(204) Kurortpolitische Gesamtkonzeption Arosa, a.a.O., S. 74.

(205) Zu den folgenden Ausführungen über die Kriterien vgl. R. Theus, a.a.O., S. 181 - 191.

(206) R. Theus, a.a.O., S. 182.

(207) Vgl. W.K. Kapp, Sozialkosten, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Band 9, Stuttgart/Tübingen/Göttingen 1956, S. 525.

(208) R. Theus, a.a.O., S. 184.

(209) R. Theus, a.a.O., S. 228 und S. 188.

(210) Zu den vorangegangenen Ausführungen über Finanzplanung vgl.: Dr. Gablers Wirtschaftslexikon, Bd. I, Wiesbaden 1967.

(211) R. Theus, a.a.O., S. 228.

(212) Kurortpolitische Gesamtkonzeption Arosa, a.a.O., S. 74.

(213) Vgl. G. Merk, Einige Bemerkungen zur Investition, in: Schweizerische Zeitschrift für Volkswirtschaft und Statistik, 94. Jg., 1958, S. 98 f., zitiert bei: R. Theus, a.a.O., S. 22.

(214) Vgl. J. Schwenter, Finanzwirtschaft der Unternehmung, Vorlesungstext über Allgemeines und Methoden der Unternehmungsfinanzierung, Bern 1967, S. 5 f.

(215) Kurortpolitische Gesamtkonzeption für Arosa, a.a.O., S. 74.

(216) R. Theus, a.a.O., S. 147.

(217) ebenda, S. 147.

(218) ebenda, S. 155.

(219) Perimeterverordnung des Kantons Graubünden vom 27.11.1930, Art. 1, in: Bündner Rechtsbuch 1957, S. 969, zitiert bei: R. Theus, a.a.O., S. 158.

(220) R. Theus, a.a.O., S. 158.

(221+222) H. Kolms, Finanzwissenschaft II, Erwerbseinkünfte, Gebühren und Beiträge, allgemeine Steuerlehre, Berlin 1966, S. 21 f.

(223+224) Hierzu und dem folgenden vgl. R. Theus, a.a.O., S. 159 f.

(225) J. Bossart, Die Finanzierung von Kurortseinrichtungen, Unterlage zum Referat gehalten am 1.12.1972 anläßlich des Aus- und Weiterbildungskurses für Kur- und Verkehrsdirektoren, a.a.O., S. 11.

(226) W. Hunziker, Betriebswirtschaftslehre des Fremdenverkehrs, Bd. 1, in: Schriftenreihe des Seminars für Fremdenverkehr und Verkehrspolitik an der Handelshochschule St. Gallen, Nr. 18, Bern 1959, S. 23.

(227) Zu den folgenden Ausführungen vgl. R. Theus, a.a.O., S. 169 ff.

(228) ebenda, S. 169.

(229) Vgl. BGE 90 I 99.

(230) R. Theus, a.a.O., S. 171.

(231) Vgl. J. Bossart, a.a.O., S. 11 f.

(232) W. Müller, Organisationslehre, Vorlesungsmanuskript, Bern 1970, S. 6.

(233) ebenda, S. 35.

(234) ebenda, S. 35.

(235) L. Kazmier, a.a.O., S. 140 f.

(236) H.B. Acker, Organisationsanalyse, Baden-Baden 1963, S. 9.

(237) Vgl. Kurörtliche Gesamtkonzeption für Arosa, a.a.O., S. 65.

(238) Vgl. Organigramm in Dokumentations- und Beratungsstelle des Schweizerischen Fremdenverkehrsverbandes, Bern Juli 1970, S. 4.

(239) H.B. Acker, a.a.O., S. 54.

(240) Vgl. Dokumentations- und Beratungsstelle des Schweizerischen Fremdenverkehrsverbandes, a.a.O., S. 5.

(241) Der Musterbogen wurde im Juli 1970 von der bereits zitierten Dokumentations- und Beratungsstelle des Schweizerischen Fremdenverkehrsverbandes Bern entworfen.

(242) H.B. Acker, a.a.O., S. 52.

(243) Vgl. H.B. Acker, a.a.O., S. 54.

(244) H.B. Acker, a.a.O., S. 41 f.

(245) H.B. Acker, a.a.O., S. 41 f.

(246) Vgl. hierzu: H.B. Acker, a.a.O., S. 46.

(247) A. Uris, Die persönliche Arbeitsgestaltung des Chefs, München 1969, S. 109 f. (im folgenden zitiert: Persönliche Arbeitsgestaltung).

(248) A. Uris, Moderne Führungstechniken des Chefs, München 1971, S. 22.

(249) A. Uris, Persönliche Arbeitsgestaltung, S. 110.

(250) Vgl. A. Uris, Moderne Führungstechniken, S. 100 f.

(251) Zu diesen Ausführungen vgl. P. Kühler, Führen und Delegieren in Hotellerie und Gastwirtschaftsgewerbe, Bern 1970, S. 18 ff.

(252) P. Atteslander, Der Mann am Steuer, Beitrag zur Führerrolle im Industriebetrieb, in: Industrielle Organisation, 1964, Nr. 1, S. 4.

(253) P. Kühler, a.a.O., S. 23.

(254) E. Bornemann, Sozialpsychologische Probleme der Führung, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Heft 1, Köln 1962, S. 105.

(255) L. Kazmier, a.a.O., S. 183 sowie zum folgenden S. 184 ff.

(256) Zum Thema Semantik vgl. L. Kazmier, a.a.O., S. 189 ff.

(257) W. Müller, Personallehre, Bern 1971, S. 15 (Vorlesung).

(258) A. H. Maslow, Motivation and Personality, New York 1954, o. S., zitiert bei: W. Müller, a. a. O., S. 16 f.

(259) Zu den vorangegangenen Ausführungen über Motivkonflikte und Frustration vgl. L. Kazmier, a. a. O., S. 213 ff.

(260) L. Kazmier, a. a. O., S. 222.

(261) Zu den folgenden Ausführungen vgl. L. Kazmier, a. a. O., S. 222 ff.

(262) L. Kazmier, a. a. O., S. 247.

(263) E. Bornemann, a. a. O., S. 105 ff., zitiert bei: P. Kühler, a. a. O., S. 30.

(264) ebenda, S. 109.

(265) Nach E. Bornemann, a. a. O., S. 109 ff., zitiert bei: P. Kühler, a. a. O., S. 31 f.

(266) P. Engel und W. Riedmann, Die neuen Managementtechniken in Fällen, Bd. I, München 1971, S. 165.

(267) ebenda, S. 165.

(268) Zu diesen Ausführungen vgl. P. Engel und W. Riedmann, a. a. O., S. 167 ff.

(269) 1 - 4 nach L. Kazmier, a. a. O., S. 301 f.

(270) Vgl. L. Kazmier, a. a. O., S. 304.

(271) Zum vorangegangenen vgl. L. Kazmier, a. a. O., S. 310 ff.

(272) L. Kazmier, a. a. O., S. 312.

(273) H. M. Schönfeld, Grundsätze der Gestaltung von Ausbildungsprogrammen, in: TED-Journal, Rüschlikon-Zürich, Nr. 3, 1971, S. 19.

(274) H. M. Schönfeld, a. a. O., S. 19.

(275) Zu diesem Themenkreis vgl.: E. Kosiol, Die Behandlung praktischer Fälle im betriebswirtschaftlichen Hochschulunterricht, Berlin 1957; A. Hoellige, Prinzipien und Systematik der Unternehmerbildung, in: Betriebswirtschaftliche Probleme, Nr. 3, 1966, S. 92 f.

(276) H. M. Schönfeld, a. a. O., S. 21.

(277) ebenda, S. 20.

(278) Die Aufstellung ist den Unterlagen des Kurses für Verhandlungs- und Konferenztechnik des Schweizer Hotelier Vereins, Bern, entnommen.

(279) H. M. Schönfeld, a. a. O., S. 22.

(280) Hierzu und dem folgenden vgl. J. Dickau, Moderne pädagogische Lehrmethoden, Referat gehalten anläßlich des Internationalen Seminars für Fremdenverkehr Luzern (Schweiz), am 26. 11. 1973, Kursunterlage S. 2.

(281) Freundlicherweise zur Verfügung gestellt von Dr. J. Krippendorf, Schweizerischer Fremdenverkehrsverband, Bern.

(282) Mit freundlicher Genehmigung der Dokumentations- und Beratungsstelle des Schweizerischen Fremdenverkehrsverbandes Bern.

(283) Auszugsweise entnommen aus: H. B. Acker, Organisationsanalyse, Baden-Baden 1963, S. 72 - 74.

(284) Auszugsweise entnommen aus: H. B. Acker, Organisationsanalyse, Baden-Baden 1963, S. 68 - 72.

(285) Auszugsweise entnommen aus: H. B. Acker, Organisationsanalyse, Baden-Baden 1963, S. 86 - 90.

(286) Auszugsweise entnommen aus: A. Uris, Die persönliche Arbeitsgestaltung des Chefs, München 1969, S. 118 ff.

(287) Die folgenden Check-Listen wurden auszugsweise entnommen aus: A. Uris, Moderne Führungstechniken des Chefs, München 1971, S. 237 ff.

(288) Mit freundlicher Genehmigung übernommen vom Schweizer Hotelier Verein Bern, 1972.